

تصویر ابو عبد الرحمن کردی

صفت‌های بایسته یک رهبر

۲۱ کیفیتی که مدیران و رهبران برجسته
به آن احتیاج دارند



اثر: جان ما کسول

ترجمه: مهدی قراچه داغی



صفت‌های بایسته یک رهبر

۲۱ کیفیتی که مدیران و رهبران
به آن احتیاج دارند

نویسنده:

جان ماکسول

مترجم:

مهدی قراچه‌داغی



انتشارات تهران

این کتاب ترجمه‌ای است از:

The 21 Indispensable Qualities of A Leader

By: John C. Maxwell

Maxwell, John. C.

ماکسول، جان، ۱۹۴۷-م.

صفت‌های بایسته یک رهبر: ۲۱ [بیست و یک] کیفیتی که مدیران و رهبران به آن احتیاج دارند / نویسنده جان ماکسول؛ مترجم مهدی قراچه‌داغی. -- تهران: انتشارات تهران، ۱۳۸۵.

ISBN 964-5609-80-1

۱۹۲ ص.

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیبا.

The 21 indispensable qualities of a leader:

عنوان اصلی:

becoming the person other will want to follow.

۱. رهبری. الف. قراچه‌داغی، مهدی، ۱۳۲۶ - ، مترجم. ب. عنوان. ج. عنوان: ۲۱ [بیست و یک] کیفیتی که مدیران و رهبران به آن احتیاج دارند. د. عنوان: صفت‌های بایسته یک رهبر.

۱۵۸/۴

BF۶۳۷/۹م۲

۱۳۸۵

۸۴-۴۷۵۲۰

کتابخانه ملی ایران



انتشارات تهران

تهران، خیابان پاسداران، چهارراه پاسداران، شماره ۲۶ - صندوق پستی: ۴۸۷ - ۱۹۵۸۵

تلفن دفتر انتشارات: ۲۲۵۴۵۲۱۹ - ۲۲۷۶۰۶۹۹ - ۲۲۷۶۰۶۹۸

تلفن مرکز پخش: ۶۶۹۷۴۱۷۷ - ۶۶۹۶۰۹۵۰ - فکس: ۲۲۵۶۹۸۰۱

صفت‌های بایسته یک رهبر

نوشته: جان ماکسول

ترجمه: مهدی قراچه‌داغی

نوبت چاپ اول: فروردین ۱۳۸۵ نوبت چاپ دوم: خرداد ۱۳۸۵

نوبت چاپ سوم: تیر ۱۳۸۵

تیراژ: ۳۰۰۰

حروفچینی: شبستری

لیتوگرافی و چاپ: دیبا

قیمت: شانزده هزار تومان

کلیه حقوق محقق

شابک: ۸۰-۸۰۹-۵۶۰۹

فهرست

.....	مقدمه	۵
.....	فصل ۱. شخصیت: قطعه‌ای از یک تخته‌سنگ باشید	۹
.....	فصل ۲. جذبه: تأثیر اول می‌تواند معامله را جوش دهد	۱۷
.....	فصل ۳. تعهد: مفهومی که اهل عمل را از رویایی‌ها جدا می‌کند	۲۵
.....	فصل ۴. ارتباط: بدون آن تنها سفر می‌کنید	۳۵
.....	فصل ۵. صلاحیت: با داشتن صلاحیت موفق می‌شوید	۴۳
.....	فصل ۶. شجاعت: شجاع در اکثریت است	۵۱
.....	فصل ۷. بصیرت: به معماهای حل نشده پایان دهید	۶۱
.....	فصل ۸. توجه: هرچه دقیق‌تر باشد، شما موفق‌تر می‌شوید	۶۹
.....	فصل ۹. سخاوت: شمع شما وقتی شمع دیگری را روشن می‌کند، چیزی را از دست نمی‌دهد	۷۷
.....	فصل ۱۰. ابتکار عمل: بدون آن خانه را ترک نکنید	۸۷
.....	فصل ۱۱. گوش دادن: برای برقرار کردن ارتباط با دل مردم از گوشه‌ایتان استفاده کنید	۹۷

- فصل ۱۲. **اشتیاق:** به استقبال زندگی بروید و آن را عاشقانه دوست بدارید ۱۰۷
- فصل ۱۳. **نگرش مثبت:** اگر معتقد باشید که می‌توانید، حتماً می‌توانید ۱۱۵
- فصل ۱۴. **حل مسئله:** نمی‌توانید مسایل خود را به شکل مسئله به حال خود رها کنید..... ۱۲۳
- فصل ۱۵. **روابط:** اگر شما با دیگران رابطه خوبی داشته باشید، آنها هم با شما رابطه خوبی خواهند داشت ۱۳۳
- فصل ۱۶. **مسئولیت:** اگر وارد گود نشوید، نمی‌توانید دیگران را رهبری کنید ۱۴۳
- فصل ۱۷. **امنیت خاطر:** لیاقت و شایستگی هرگز جبران عدم امنیت را نمی‌کند ۱۵۱
- فصل ۱۸. **نظم و انضباط شخصی:** اولین کسی که او را رهبری می‌کنید، خودتان هستید..... ۱۵۹
- فصل ۱۹. **خدمتگزاری:** برای اینکه پیشرفت کنید، دیگران را مقدم بشمارید ۱۶۷
- فصل ۲۰. **آموزش‌پذیری:** برای ادامه رهبری، به یادگیری ادامه دهید ۱۷۵
- فصل ۲۱. **دورنمای ذهنی:** تنها آنچه را که می‌بینید، می‌توانید اندازه بگیرید ۱۸۳

مقدمه

چه عواملی سبب می‌شوند که کارکنان بخواهند از یک رهبر پیروی کنند. چرا کارکنان از یک رهبر خوششان می‌آید و از رهبر دیگری تبعیت نمی‌کنند؟ چه عواملی نظریه‌پردازان رهبری را از رهبران موفق که در دنیای واقعی فعال هستند، جدا می‌کنند؟ جواب را باید در ویژگی‌های شخصیتی اشخاص جستجو کرد.

دوست من، آیا می‌دانید که واجد شرایط رهبری هستید یا نه؟ آیا شما همان کسی هستید که اشخاص را به خود جلب می‌کنید تا حوادثی که می‌خواهید اتفاق بیفتند؟ منظورم این است که اگر به عمق وجود خود نگاه کنید، آیا خود را واجد کیفیاتی می‌یابید که به بزرگترین رویاهایتان جامه عمل بپوشانید؟ این سؤالی است که همه ما اگر می‌خواهیم به حد توانمندی‌های خود برسیم، باید شجاعت آن را داشته باشیم که آن را از خود بپرسیم و بعد به آن جواب بدهیم.

من این کتاب را از آن جهت نوشته‌ام تا با ویژگی‌های یک رهبر خوب،

همان کسی که کارکنان بخواهند با دل و جان از او تبعیت کنند، آشنا شوید. قبل از هر چیز به این مهم توجه داشته باشید که تبدیل شدن به یک رهبر خوب زمان می‌خواهد. رهبری چیزی نیست که یک روزه در حد عالی صورت خارجی پیدا کند، بلکه باید آن را به مرور و با گذشت زمان در خود پرورش داد. بخشی از رسیدن به شرایط رهبری مستلزم آن است که قوانین رهبری را بیاموزید، زیرا اینها ابزاری هستند که به شما می‌گویند رهبری چگونه کار می‌کند. اما درک کردن رهبری و رهبری کردن، در عمل دو مقوله متفاوتند. اخیراً با یکی از دوستانم به نام بیل فریمن^۱ حرف می‌زدیم. او رئیس شرکت صنایع وات‌کینز^۲، بزرگترین شرکت باریری در آمریکاست. بیل یک مدیر برجسته و عالی است و مانند همه رهبران خوب، پیوسته می‌خواهد بیشتر بیاموزد و رشد کند.

او گفت: «کتابت را تا نصفه خوانده‌ام.» اشاره‌اش به کتاب «۲۱ قانون بی‌چون و چرای رهبری»^۳ بود. «روی من تأثیر فراوانی دارد.» بعد حرفی زد که روی من تأثیر فراوان گذاشت. او گفت: «بگذار برای بگویم که چگونه این کتاب را مطالعه می‌کنم. هر روز صبح فصلی از این کتاب را می‌خوانم و در تمام مدت روز به قانونی که خوانده‌ام، می‌اندیشم. به هنگام کار به خودم نگاهی می‌کنم و می‌پرسم در این زمینه خاص رهبری چگونه ظاهر می‌شود؟ من کارکنان را در دفتر کارشان زیر نظر می‌گیرم. می‌خواهم بدانم آیا به این قاعده عمل می‌کنند یا خیر. من تمام شرکت‌ها را با معیار این قانون می‌سنجم.

1. Bill Freeman

2. Watkins Associated Industries

3. The 21 Irrefutable laws of leadership

هر روز صبح قانون متفاوتی را می‌خوانم. چشم‌های آدم را باز می‌کند.»
حرف‌های بیل دهانم را آب انداخت. در واقع حرف‌های او سبب شد که من این کتاب را بنویسم. او در حال خودسازی و پرورش ویژگی‌های رهبری از درون است. رهبران به خاطر شخصیتی که دارند مؤثر واقع می‌شوند. آنها کیفیاتی دارند که از آنها انسان‌هایی موفق خلق می‌کند. هر کس می‌خواهد رهبر بزرگی شود باید از درون خود شروع کند و به بیرون برسد.

بعد از صحبت با بیل، مدتی درباره ویژگی‌های بهترین رهبرانی که می‌شناختم، فکر کردم؛ منظورم رهبرانی است که کارکنان به واقع می‌خواهند از آنها تبعیت کنند. در صدد یافتن مضامین مشترکی برآمدم. با رهبران دیگر صحبت کردم و حرف‌هایشان را شنیدم. به این نتیجه رسیدم که رهبران برجسته از ۲۱ کیفیت برخوردارند. این کیفیات را در این کتاب درج کرده‌ام.

وقتی کتاب را می‌خوانید، متوجه می‌شوید که می‌توانید چند فصل را یکجا مطالعه کنید. حتی می‌توانید این کتاب را در یک جلسه تمام کنید. اما این کار را نکنید. این کتاب را به همان شکلی که بیل فریمن توصیه می‌کند، بخوانید و قاعده‌ای برای خواندنش در نظر بگیرید - به عبارتی، راهبردی و روشمندانه عمل کنید.

می‌خواهم شما را تشویق کنم که مدتی در خواندن این کتاب حوصله کنید. یک فصل را بخوانید، به مطالب آن بیندیشید و بعد آن را دوباره مرور کنید. اگر در زندگی از لحاظ ویژگی مورد نظر ضعیف هستید، قبل از اینکه به فصل بعدی بروید، آن را دوباره خوانی کنید. ممکن است بخواهید که طی

سال این کار را چند بار انجام بدهید تا مطالب ملکه ذهن‌تان شوند. تبدیل به یک رهبر خوب شدن از درون شروع می‌شود. اگر درون مهیایی پیدا کردید، بیرونتان هم مهیا می‌شود. این‌گونه است که افراد از شما تبعیت می‌کنند. وقتی این اتفاق بیفتد، می‌توانید هر کاری را در این جهان انجام بدهید.

شخصیت:

قطعه‌ای از یک تخته سنگ باشید

رهبری آن توانمندی و اراده‌ای است که زنان و مردان را
برای دستیابی به یک هدف و مقصود بسیج می‌کند،
مَنِشی است که اعتماد و اطمینان را در دل‌ها الهام می‌بخشد.

– برنارد مونت‌گمری^۱
فیلد مارشال انگلیسی

هرگز به خاطر آرامش و سکوت
تجربه و باورهایتان را منکر نشوید.

– داگ هامرشولد^۲
سیاستمدار و برندهٔ جایزهٔ صلح نوبل

1. Bernard Montgomery

2. Dog Hammarskjöld

خطر کنید

اگر در فرودگاه‌های کوچکتر به سفر رفته باشید و یا اگر با هواپیماهای متعلق به شرکت‌های مختلف زیاد سفر کرده باشید، احتمالاً سوار هواپیمای جت لیر^۱ شده‌اید. من چند بار سوار این نوع هواپیما شده‌ام. تجربه بسیار جالبی است. اینها هواپیماهای کوچکی هستند که می‌توانند ۵ یا ۶ مسافر را حمل کنند. سرعشان هم زیاد است - انگار وارد لوله تنگی شده‌اید که موتورهای جت را به آن بسته‌اند.

باید اذعان کنم که تجربه سوار شدن در یک جت لیر بسیار پرهیجان است. اما برای من نکته بسیار جالب مدت زمانی است که صرفه جویی می‌شود. من میلیون‌ها مایل با هواپیما سفر کرده‌ام. به زمان بلند مورد نیاز برای رفت و آمد به فرودگاه‌ها، کرایه کردن اتومبیل، شاتل‌ها، تراکم در ترمینال‌ها و تأخیراتی که به نظر می‌رسد تمام‌شدنی نیستند، همه و همه عادت دارم. می‌تواند در حکم یک کابوس باشد. سفر با جت لیر می‌تواند مدت مسافرت را به نصف تقلیل دهد.

پدر و سازنده این هواپیمای حیرت‌انگیز مردی به نام بیل لیر^۲ بود. او مخترع، هوانورد و مدیر برجسته‌ای در زمینه تجارت بود. آدم بسیار خوش‌فکری بود. او در دهه ۱۹۵۰ توانست آینده خوبی را برای هواپیماهای کوچک پیش‌بینی کند. چندین سال وقت گرفت تا رویای او به حقیقت پیوست. اما در سال ۱۹۶۳ اولین پرواز آزمایشی جت لیر انجام گرفت و در سال ۱۹۶۴ او اولین هواپیما را تحویل مشتری داد.

1. Lear jet

2. Bill Leer

موفقیت لیر فوری و چشمگیر بود. او توانست شمار قابل ملاحظه‌ای از این هواپیماها را به فروش برساند. اما هنوز مدتی نگذشته بود که دو فروند از هواپیمای لیر در شرایط اسرارآمیزی سقوط کردند. این حادثه برای او خردکننده بود. در آن زمان ۵۵ هواپیمای لیر به اشخاص خصوصی تعلق داشت. لیر بلافاصله به این اشخاص اطلاع داد که از هواپیماهایشان استفاده نکنند تا او و تیمش بتوانند علت سقوط این هواپیما را بررسی کنند. برای او جان افراد مهم‌تر از دست رفتن آبرویش در رسانه‌ها بود.

وقتی لیر به بررسی علل سقوط هواپیماها پرداخت، با یک علت بالقوه روبه‌رو شد. اما نمی‌توانست این عیب فنی را روی زمین تشخیص دهد. برای تأیید علت اصلی سقوط تنها یک راه باقی بود و آن اینکه با هواپیما پرواز کند. کار بسیار خطرناکی بود اما او این کار را کرد. وقتی او جت را به پرواز درآورد، تقریباً کنترل هواپیما را از دست داد. چیزی نمانده بود که به سرنوشت دو خلبان دیگر دچار شود، اما موفق شد علت از دست رفتن کنترل هواپیما را پیدا کند. لیر توانست به کمک قطعه‌ای جدید مشکل را برطرف سازد. او هر پنجاه و پنج هواپیمای موجود لیر را اصلاح کرد و خطر از میان رفت.

این کار برای لیر هزینه قابل ملاحظه‌ای در پی داشت و تخم بدبینی را در مشتریان بالقوه بعدی کاشت. دو سال طول کشید تا او دوباره به کار خودش سر و سامانی داد. اما لیر هرگز به خاطر تصمیمی که گرفته بود، تأسف نخورد. او با کمال میل به استقبال خطر رفت و از خود منشی‌عالی نشان داد.

موشکافی

نحوه برخورد یک رهبر با شرایط زندگی مطالب زیادی را درباره منش و

خصوصیات شخصیتی او بروز می‌دهد. بحران‌ها لزوماً منش‌سازی نمی‌کنند، اما منش را نشان می‌دهند و در این جای تردیدی وجود ندارد. ناملايمات در حکم دوراهی‌های حساسی هستند که سبب می‌شوند شخص یکی از دو راه را انتخاب کند: منش و در غیر این صورت سازش و مصالحه. هر بار که شخص منش را انتخاب می‌کند، قوی‌تر می‌شود - حتی اگر این انتخاب با نتایج منفی همراه باشد. همانطور که الکساندر سولژنیتسین^۱ برنده جایزه نوبل می‌گوید «معنای زندگی دنیوی، برخلاف آنچه ما از روی عادت فکر می‌کنیم، به موفقیت مادی نیست، معنایش رشد و اعتلای روح و روان است.» رشد و اعتلای منش و شخصیت در دل رشد و اعتلای ما نه به عنوان یک رهبر، بلکه به عنوان یک انسان نهفته است.

و اما آنچه باید درباره منش و شخصیت آموخت:

۱. منش و خصلت چیزی فراتر از صحبت کردن است

هرکس می‌تواند بگوید که از استحکام شخصیت برخوردار است، اما عمل نشانه واقعی شخصیت و منش است. منش و شخصیت شما مشخص می‌کنند که کی هستید. هویت شما آنچه را که می‌بینید تعیین می‌کنند و آنچه را که می‌بینید تعیین‌کننده اعمال و کردار شما هستند. به همین دلیل هم هرگز نمی‌توانید منش و شخصیت یک رهبر را از اعمال و رفتارش جدا کنید. اگر اقدامات و قصد و نیت یک رهبر پیوسته در تناقض با یکدیگر باشند، باید به شخصیت او نگاه کنید تا علت را تشخیص بدهید.

1. Alexander Solzhenitsyn

• **با مسئله روبه‌رو شوید.** شروع ترمیم منش مربوط به زمانی است که به عیب و ایراد خود پی می‌برید، در مقام عذرخواهی برمی‌آیید و با پیامدهای ناشی از اعمال و رفتار تان روبه‌رو می‌شوید. فهرستی از همه کسانی تهیه کنید که به سبب رفتار تان به آنها یک عذرخواهی بدهکارید. بعد صمیمانه از آنها عذرخواهی کنید.

• **بازسازی و ترمیم کنید.** روبه‌رو شدن با اقدامات گذشته یک مطلب است و ساختن آینده جدید مطلبی دیگر. حالا که زمینه‌های ضعف خود را شناسایی کرده‌اید، برنامه‌ای طراحی کنید که اجازه ندهد دوباره اشتباهات خود را تکرار نمایید.

نمونه موردی

مردی دختر خردسالش را به یک کارناوال برد. دختر بلافاصله به دکه پشمک‌فروشی رفت و یک پشمک خواست. در حالی که فروشنده پشمک بزرگ را به دست او می‌داد، پدر از دخترش پرسید: «آیا مطمئنی که می‌توانی همه آن را بخوری؟»

و دختر جواب داد: «نگران نباش پدر، درون من بسیار بزرگتر از بیرون من است.»

شخصیت هم به واقع همین شرایط را دارد؛ از طرف درون بزرگتر است.

رهبری می‌کنید، بدانید که منش شما بهترین سرمایه شماست. آلن برنارد^۱، رئیس شرکت مید پارک^۲، می‌گوید: «احترامی که مقتضای رهبری است، مستلزم آن است که رهبر اخلاقیات را رعایت کند. رهبر نه تنها بر فراز خط میان درست و غلط می‌ایستد، بلکه از «نواحی خاکستری» هم فاصله می‌گیرد.

راه دستیابی

برای بهتر کردن منش و شخصیت خود اقدامات زیر را انجام دهید:

- **دنبال شکاف‌ها بگردید.** کمی وقت بگذارید و به جنبه‌های مهم زندگیتان (کار، ازدواج، خانواده، تأمین نیازها و غیره) توجه نمایید، ببینید در کجای اینها با اشکالاتی روبه‌رو هستید، در کدامیک تن به مصالحه داده‌اید، در کدامیک دیگران را نادیده گرفته‌اید و مواردی را که در دو ماه گذشته اتفاق افتاده‌اند، فهرست کنید.
- **الگوها را پیدا کنید.** به پاسخ‌هایی که لحظه‌ای قبل نوشتید، توجه کنید. آیا زمینه‌ای وجود دارد که در آن ضعیف باشید؟ آیا زمینه‌ای وجود دارد که در آن مسایل به‌طور مرتب بروز پیدا می‌کنند؟ اگر بتوانید الگوها را ردیابی کنید، می‌توانید مشکلات شخصیتی خود را تشخیص بدهید.

شخصیتی قوی هستند که آنها را در شرایط استرس حمایت کند، محکوم به شکست هستند. برگلاس معتقد است که این اشخاص به چهار سرنوشت دچار می‌شوند: خودبینی و تکبر، احساسات دردناک تنهایی، ماجراجویی ویرانگر یا روابط نامشروع. هر یک از اینها بهای وحشتناکی است که شخص به خاطر منش و شخصیت ضعیف خود می‌پردازد.

به این موضوع فکر کنید

اگر احساس کردید که گرفتار یکی از این چهار سرنوشت مورد اشاره برگلاس شده‌اید، به خود مجال و فرصت تنفسی بدهید. هر کاری را که برای فاصله گرفتن از استرس ناشی از موفقیت لازم است، انجام بدهید و در صورت نیاز برای درمان خود به متخصصان روان‌درمانگر مراجعه نمایید. تصور نکنید مشکلی که با آن مواجه هستید، به مرور زمان، با به دست آوردن پول و اعتبار بیشتر از بین می‌رود. اگر مشکلات شخصیتی خود را حل و فصل نکنید، بر عمق آن افزوده می‌شود و با گذشت زمان به قدرت تخریب آن اضافه می‌گردد.

اگر گرفتار این چهار زمینه هستید، باید وضع و حال شخصیت خود را بررسی کنید. از خود بپرسید آیا حرف‌ها و رفتار شما با هم در همه مواقع همخوانی دارند یا خیر؟ وقتی می‌گویید مأموریتی را انجام می‌دهید، آیا همیشه تا انتهای کار پیش می‌روید؟ اگر به فرزندان خود می‌گویید آنها را به تماشای مسابقه فوتبال و یا برنامه تک‌نوازی می‌برید، آیا این کار را به‌واقع انجام می‌دهید؟ آیا اشخاص می‌توانند به دست دوستی‌یی که به طرفشان دراز می‌کنید، اعتماد کنند؟

هرکجا - در خانه، محل کار و یا در جامعه - که دیگران را راهنمایی و

۲. استعداد نعمتی خداداد است، اما منش و شخصیت به انتخاب شماست. ما روی بسیاری از مقولات زندگی کنترل نداریم. مثلاً ما پدر و مادرمان را انتخاب نمی‌کنیم. ما محل تولد و رشد و بالندگی خود را مشخص نمی‌سازیم. بهره هوشی^۱ نیز دست ما نیست، اما منش و شخصیت خود را انتخاب می‌کنیم. در واقع هرگاه انتخاب می‌کنیم، منش را خلق می‌کنیم. در طول زندگی هرگاه دست به انتخاب می‌زنید، همچنان به خلق منش خود ادامه می‌دهید.

۳. منش و شخصیت باعث می‌شود در دل مردم جاباز کنید. رهبری راستین همیشه با مردم سر و کار دارد. ضرب‌المثلی است که می‌گوید: «اگر فکر می‌کنید که در حال رهبری هستید و کسی از شما تبعیت نمی‌کند، در این صورت ول معطلید.» پیروان به رهبرانی که می‌دانند منش خوبی ندارند، اعتماد نمی‌کنند و به تبعیت از آنها ادامه نمی‌دهند.

۴. رهبران نمی‌توانند از محدودیت‌های شخصیتی خود فراتر روند. آیا تاکنون دیده‌اید که اشخاص کاملاً موفق ناگهان پس از رسیدن به درجه‌ای از موفقیت سقوط کنند؟ جان کلام و علت را باید در منش جستجو نمود. استیون برگلاس^۲، روانشناس دانشکده پزشکی هاروارد و نویسنده کتاب «نشانگان موفقیت»^۳، می‌گوید اشخاصی که به اوج می‌رسند، اما فاقد

1. IQ

2. Steven Berglas

3. The Success Syndrome

جذبه:

تأثیر اول می تواند معامله را جوش دهد

چگونه می توانید از جذبه خوب (کاریسما)^۱ برخوردار گردید؟ به جای اینکه کاری کنید که دیگران درباره شما خوب فکر کنند، کاری کنید که نسبت به خودشان احساس خوبی داشته باشند.

- دان ریلاند^۲

معاون رشد و تعالی رهبری

در آرزوی دیدن کسی هستم که به جای روحیه خُرده گیری بیشتر در مقام تأیید و تصدیق باشد.

- چارلز شواب^۳

از صاحبان صنایع

1. Charisma

2. Don Reiland

3. Charles Swab

باهوش‌ترین شخصیت در انگلستان

در نیمهٔ دوم قرن نوزدهم دو مرد قدرتمند برای به‌دست گرفتن سکان رهبری دولت بریتانیا تلاش می‌کردند. یکی از آنها ویلیام گلاَدِستون^۱ و دوّمی بنجامین دیزرائیلی^۲ بود. این دو سیاستمدار با هم به شدت رقابت می‌کردند. اگر می‌خواهید از شدت رقابت میان آنها آگاه شوید، به این گفتهٔ دیزرائیلی توجه کنید: «آیا می‌خواهید تفاوت میان بدبختی و فاجعه را بدانید؟ اگر گلاَدِستون به درون رودخانه تیمز^۳ پرتاب شود، این بدبختی است، اما اگر کسی او را از آب بیرون بکشد و نجاتش بدهد این فاجعه است.» خیلی‌ها بر این باورند که گلاَدِستون رهبر حزب لیبرال در سه دهه متوالی مظهر بهترین ویژگی‌های انگلیس در عهد ویکتوریاست. او خطیبی بزرگ بود، در زمینه امور مالی استاد بود و به شدت به موازین اخلاقی پای‌بند بود. او در چهار نوبت نخست‌وزیر انگلیس شد، که از این حیث یک رکورد به شمار می‌آید. او در تاریخ سیاسی انگلیس تنها کسی است که به این رکورد دست یافته است. در دوران رهبری او نظام آموزش ملی در بریتانیا برقرار شد، رفرم‌های پارلمانی شکل گرفت و جمع‌کثیری از مردم طبقه کارگر صاحب رأی شدند.

بنجامین دیزرائیلی که دو بار نخست‌وزیر انگلیس شد، پیشینه‌ای متفاوت داشت. او در دوران سی سالگی وارد سیاست شد و به عنوان

1. William Gladstone

2. Benjamin Disraeli

3. Thames River

دیپلمات و اصلاح طلب اجتماعی شهرت فراوان یافت. اما بزرگترین کار او خرید سهام کانال سوئز برای بریتانیا بود.

در حالی که هر دوی آنها برای بریتانیا کارهای زیادی صورت دادند، وجه تفاوت اصلی آنها طرز برخوردی بود که با مردم داشتند. این تفاوت را با مراجعه به داستانی از ناحیه زنی که دو شب پشت سر هم با این دو مرد شام خورد متوجه می‌شوید. وقتی از او سؤال شد که از آنها چه برداشتی داشته است، او گفت: «وقتی سالن غذاخوری را بعد از صرف شام با گلابدستون ترک کردم، فکر کردم او باهوش‌ترین مرد انگلستان است. اما بعد از آنکه کنار دیزرائیلی نشستم، فکر کردم من باهوش‌ترین زن انگلستان هستم.» دیزرائیلی از بینشی برخوردار بود که اشخاص را به سمت خود جلب می‌کرد. او کاری می‌کرد که مردم بخواهند از او تبعیت کنند. او جذب داشت.

موشکافی

اغلب اشخاص گمان می‌کنند که داشتن جذب موضوعی عرفانی است که به هیچ‌وجه نمی‌توان آن را تعریف کرد. فکر می‌کنند این کیفیتی است مادرزادی که در همه وجود ندارد. اما اینطور نیست. جذب یا کاریسما توانایی جذب و جلب کردن دیگران به سمت خویشان است و مانند سایر ویژگی‌های شخصیتی می‌توان آن را رشد و پرورش داد.

برای اینکه بتوانید دیگران را به خود جذب کنید، باید به این توصیه‌ها عمل کنید و آنها را ملکه ذهن خود سازید:

۱. عاشق زندگی باشید

مردم رهبرانی را دوست دارند که از زندگی لذت ببرند. به کسانی که می‌خواهید با آنها صرف وقت کنید بیندیشید. چگونه آنها را توصیف می‌کنید: بدخلق؟ تلخ؟ افسرده؟ البته که نه. شما کسانی را برای معاشرت و صرف وقت انتخاب می‌کنید که خوش‌رو و خوشرفتار باشند و در شمار شاکیان و گله‌گزاران قرار نداشته باشند. شما کسانی را دوست دارید که شوق به زندگی داشته باشند. اگر می‌خواهید دیگران را جذب کنید باید مانند کسانی باشید که از معاشرت و مصاحبت با آنان لذت می‌برید. جان وسلی^۱، مُبَلّغی مسیحی در قرن هیجده، به این موضوع توجه کرد. او گفت: «وقتی خود را به آتش می‌کشید، باید به گونه‌ای باشد که مردم با شوق و اشتیاق تمام بیایند و سوختن شما را تماشا کنند.»

۲. قابلیت‌های دیگران را دست بالا بگیرید

یکی از بهترین کارهایی که می‌توانید در حق دیگران بکنید - که در عین حال آنها را جذب شما کند - این است که از آنها انتظار بهترین‌ها را داشته باشید. من این کار را «گذاشتن نمره ۱۰ روی سر همه» توصیف می‌کنم. این گونه اشخاص به خودشان بیشتر بها می‌دهند و در ضمن به شما هم کمک می‌شود. به گفته ژاک ویسل^۲ «بررسی دربارهٔ یکصد میلیونر خودساخته نشان می‌دهد که همهٔ آنها از وجوه مشترکی برخوردارند. این زنان و مردان

1. John Wesley

2. Jacques Wiesel

موفق تنها نکات مثبت دیگران را می بینند.»

بنجامین دیزرائیلی این مفهوم را درک و رعایت می کرد و یکی از اسرار کاریسمای او همین بود. او زمانی گفت: «بزرگترین لطفی که می توانید به کسی بکنید، این نیست که ثروت خود را با او سهیم شوید، بلکه بهترین کار این است که سرمایه های وجودش را به او بنمایانید.» اگر از دیگران قدردانی و قدرشناسی کنید، اگر آنها را تشویق و به ایشان کمک کنید تا به حداکثر توانمندی خود برسند، به خاطر این کار در قلبشان جای خواهید گرفت.

۳. به دیگران امید بدهید

ناپلئون بناپارت رهبران را «دلّالان امید» توصیف کرد. او مانند همه رهبران بزرگ می دانست که امید بزرگترین دارایی هاست. اگر بتوانید این هدیه را به دیگران بدهید، آنها جذب شما می شوند و برای همیشه سپاسگزار شما باقی می مانند.

۴. سرمایه های وجودی خودتان را با دیگران قسمت کنید

مردم عاشق رهبرانی هستند که خود و سفر زندگیشان را با دیگران سهیم می شوند. وقتی دیگران را رهبری می کنید، از خود مایه بگذارید، خرد و درایت، منابع و حتی فرصت های استثنایی خود را با آنها سهیم شوید. این یکی از کارهای مورد علاقه من است. برای مثال اخیراً به یک فستیوال سالانه قصه گویی رفتم. کاری بود که سال ها آرزوی آن را داشتم. به اتفاق همسر

مارگارت^۱ دو تن از مدیران کادر سازمانی خود را به اتفاق همسرانشان دعوت کردیم تا با ما در این مراسم شرکت کنند. وقت بسیار خوشی را گذراندیم و از همه اینها مهم‌تر توانستم با دعوت از آنها به زندگیشان چیزی بیفزایم. کسانی که پیش از خود به دیگران و علایق و نگرانی‌های آنها می‌اندیشند، در واقع جذبه خود را به نمایش می‌گذارند.

به این موضوع فکر کنید

از لحاظ جذبه شخصی یا کاریسما چه امتیازی به خود می‌دهید؟ آیا دیگران طبیعتاً جذب شما می‌شوند. آیا شما را به خوبی دوست دارند؟ اگر جواب منفی است احتمالاً با یکی از موانع زیر روبه‌رو هستید:

غرور: هیچ کس دوست ندارد پیرو رهبری باشد که خودش را از همه بهتر می‌داند.

عدم امنیت خاطر: اگر با خود راحت نیستید، دیگران هم با شما راحت نخواهند بود.

دمدمی مزاج بودن: اگر دیگران ندانند که باید چه انتظاری از شما داشته باشند، از شما هیچ انتظاری نخواهند داشت.

کمال‌طلبی: مردم رسیدن به تعالی را دوست دارند، اما از توقعات بیجا بیزارند.

بدبینی و عیب‌جویی: مردم کسانی را که نسبت به همه چیز بدبین هستند دوست ندارند. اگر بتوانید از این صفات فاصله بگیرید می‌توانید جذبه شخصی را در خود پرورش دهید.

1. Margaret

راه دستیابی

برای بهبود بخشیدن به کاریسمای خود اقدامات زیر را صورت دهید:

- **کانون توجه خودتان را تغییر بدهید.** در چند روز آینده به تبادل‌های خود با اشخاص دقیق شوید. وقتی با دیگران حرف می‌زنید، ببینید چقدر از صحبت شما روی خودتان متمرکز است سعی کنید توجه خود را به دیگران افزایش بدهید.

- **بازی نخستین تأثیرگذاری را به جای آورید.** این تجربه را امتحان کنید. این بار که برای اولین بار کسی را می‌بینید، حداکثر سعی خود را بکنید تا روی او تأثیر خوبی بر جای بگذارید. نام آن شخص را یاد بگیرید. به علائق او دقیق شوید. مثبت باشید و از همه اینها مهم‌تر با او در حد امتیاز ۱۰ رفتار کنید. اگر بتوانید این کار را یک روز انجام بدهید، هر روز هم می‌توانید این کار را بکنید. این باعث می‌شود کاریسمای شما یک شبه افزایش یابد.

- **سرمایه‌های وجودی خود را با دیگران قسمت کنید.** هدف بلندمدت خود را این تعریف کنید که منابعتان را با دیگران قسمت کنید. ببینید در این سالی که در آن قرار دارید چگونه می‌توانید بر ارزش‌های پنج نفر اضافه کنید. اینها می‌توانند افراد خانواده، همکاران، کارکنان یا

دوستان شما باشند، به آنها منابع و امکاناتی بدهید تا شخصاً رشد کنند و تجربه‌های شخصی خود را در اختیار آنها قرار دهید.

نمونه موردی

از پرلی مستا^۱، مشهورترین میزبان واشنگتن از زمان دالی مدیسون^۲ به بعد پرسیدند چگونه می‌تواند کاری کند که این همه ثروتمند و اشخاص مشهور در میهمانی‌های او شرکت کنند. او جواب داد: «همه چیز در زمان خوشامدگویی و خداحافظی خلاصه می‌شود.» وقتی میهمانی وارد می‌شد، او به ملاقاتش می‌شتافت و می‌گفت: «بالاخره آمدید!» و وقتی میهمان جلسه را ترک می‌کرد، او به هنگام خداحافظی می‌گفت: «خیلی متأسفم که به این زودی تشریف می‌برید!» دستور کاری او این بود که به جای خودش روی دیگران دقیق شود. کاریسما و جذبه به این می‌گویند.

1. Perle Mesta

2. Dalley Madison

تعهد:

مفهومی که اهل عمل را
از رویایی‌ها جدا می‌کند

مردم از رهبران غیرمتعهد پیروی نمی‌کنند. تعهد می‌تواند
دامنه وسیعی داشته باشد، از ساعات کارتان گرفته تا تلاشی
که برای افزایش قابلیت‌های خود به خرج می‌دهید و یا
اینکه چگونه با از خود گذشتگی به همکارانتان کمک
می‌کنید.

- استفن گرگ^۱

مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره شرکت اتیکس^۲

کسی که از وقتش بیشترین بهره را می‌برد،
زندگی‌اش جاودانه می‌شود.

- یوهان فون شیلر^۳

نمایشنامه‌نویس

1. Stephen Gregg

2. Ethix

3. Johan von Schiller

پیری زودرس

چند سال پیش به اتفاق همسرمارگارت فرصتی پیدا کردیم که برای گذراندن تعطیلات به ایتالیا برویم. مهم‌ترین اولویت‌های ما یکی غذا و دیگری هنر بود. برای پیدا کردن بهترین غذاها از دوستانمان که قبلاً به آنجا سفر کرده بودند پرس‌وجو کردیم. برای دیدن بهترین آثار هنری، از راهنما و مسئول خرید موزه هنرهای متروپولیتن^۱ نیویورک کمک گرفتیم. در جریان این سیاحت از برخی بهترین آثار هنری دیدن کردیم اما هیچکدام به اندازه مجسمه داوود میکل‌آنژ روی من تأثیر نگذاشت. در آن لحظه بود که دانستم چرا این مجسمه را شاهکار هنری می‌خوانند.

میکل‌آنژ زندگی فوق‌العاده‌ای داشت. او که احتمالاً بزرگترین هنرمند تمدن غرب به حساب می‌آید و بی‌شک یکی از تأثیرگذارترین آنهاست، برای سنگتراشی ساخته شده بود. او زمانی گفته بود که هنوز وقتی از پستان دایه‌اش شیر می‌خورده، دنبال ابزاری برای سنگ‌تراشی می‌گشته است. میکل‌آنژ نخستین شاهکار هنری خود را در ۲۱ سالگی خلق کرد، و قبل از سی سالگی مجسمه پیتا^۲ و داوود را آفرید.

در اوایل سی سالگی به دعوت پاپ ژولیوس دوم^۳ به رم رفت تا مقبره بزرگی بسازد، اما وقتی به رم رسید، از او خواستند یک پروژه نقاشی را تکمیل کند. ابتدا میکل‌آنژ می‌خواست قبول نکند. رغبتی نداشت که بر سقف یک

1. Metropolitan Museum of Art

2. Pietà

3. Pope Julius II

صومعه کوچک در واتیکان تصاویری نقاشی کند. با آنکه از کودکی تحت تعلیم نقاشی قرار گرفته بود، اما عاشق مجسمه‌سازی بود. با این وجود، وقتی پاپ اصرار کرد، او با اکراه این مأموریت را پذیرفت.

پژوهشگران می‌گویند رقبای میکِل آنژ به پاپ فشار آوردند که این طرح را به میکِل آنژ پیشنهاد کند. آنها امیدوار بودند که او با رد پیشنهاد پاپ از چشم پاپ می‌افتد و یا با قبول آن اعتبارش از دست می‌رود. اما وقتی میکِل آنژ این مأموریت را پذیرفت، با تمام وجود متعهد شد که این کار را انجام دهد. او که قرار بود تصویر ۱۲ تن از حواریون را نقاشی کند، تصویری از چهارصد نفر را کشید و ۹ صحنه را هم از کتاب سفر پیدایش^۱ انتخاب نمود.

هنرمند نقاش مدت چهار سال در حالی که به پشت خوابیده بود، سقف کلیسای سیستین^۲ را نقاشی کرد. برای این کار بهای گزافی پرداخت. این کار برای همیشه دید چشمان او را کاهش داد. میکِل آنژ گفت: «بعد از چهار سال عذاب‌آور و بیش از چهارصد چهره غول‌آسا احساس کردم به اندازه جرمیا^۳ پیر شده‌ام. من تازه ۳۷ سال داشتم، اما دوستانم وقتی مرا می‌دیدند، مرا از شدت پیری نمی‌شناختند.»

تأثیر تعهد میکِل آنژ بسیار زیاد بود. او توانست پاپ را راضی کند تا با دریافت سفارشات دیگر مبالغ بیشتری از واتیکان پول بگیرد. اما از همه اینها مهم‌تر آنکه، تأثیر شگرفی بر جامعه هنر و نقاشی بر جای گذاشت. نقاشی‌های او در کلیسای سیستین چنان جالب و اصل می‌نمود که بسیاری

1. Genesis

2. Sistine Chapel

3. Jeremiah

از نقاشان بزرگ و از جمله رافائل سبک‌های خود را تغییر دادند. مورخین هنری معتقدند که شاهکار میکل آنژ برای همیشه جریان نقاشی را در اروپا تغییر داد و تأثیری به همین اندازه بر معماری و مجسمه‌سازی بر جای گذاشت.

بدون تردید استعداد میکل آنژ، پتانسیل رسیدن به عظمت را در خود داشت، اما بدون تعهد، تأثیر و نفوذش به حداقل می‌رسید. وقتی از او پرسیدند چرا در محلی تاریک این‌گونه ساعیانه نقاشی کرده است و دست به خلق آثاری زده که کسی نمی‌تواند آن را ببیند، میکل آنژ خیلی ساده جواب داد: «خداوند آن را می‌بیند.»

موشکافی

دنیا تاکنون رهبر بزرگی که تعهد نداشته باشد، به خود ندیده است. اد مک‌الوری^۱، مدیر شرکت هواپیمایی یو-اس-ایر می‌گوید: «تعهد به ما قدرت جدیدی می‌دهد. هر اتفاقی که بیفتد، بیماری، بی‌پولی یا مصیبت، هرگز چشم از هدف خود برنمی‌گیریم.»

تعهد چیست؟ تعهد برای هر کس معنای خاصی دارد.

برای یک بوکسور آن است که پس از آنکه نقش زمین شد، از جای برخیزد.
برای یک دونده ماراتن آن است که وقتی نیرویش را از دست داد، ده مایل بیشتر بدود.

1. Ed McElory

برای یک سرباز، بالا رفتن از تپه است، بی آنکه بداند آنجا چه چیزی انتظارش را می‌کشد.

برای یک مُبَلِّغِ مذهبی، گذشتن از آسایش و راحتی خود برای دادن آسایش و راحتی بیشتر به دیگران است.

و برای یک رهبر، اینها و بیش از اینها، زیرا همه کسانی که آنها را راهنمایی می‌کنید به شما وابستگی دارند.

اگر می‌خواهید رهبر مؤثری باشید، باید متعهد باشید. تعهد راستین و واقعی به اشخاص الهام می‌بخشد و اشخاص را جذب می‌کند. به آنها نشان می‌دهد که شما پایبند هستید و اعتقاد دارید. آنها در صورتی به شما اعتقاد پیدا می‌کنند، که شما به خودتان اعتقاد پیدا کنید.

ماهیت راستین تعهد کدام است؟ این ملاحظات را در نظر بگیرید:

۱. تعهد از دل شروع می‌شود

بعضی‌ها می‌خواهند قبل از قبول تعهد همه چیز عالی و بی‌کم و کاست باشد. اما تعهد همیشه مقدم بر دستاورد و موفقیت است. می‌گویند که اسب برنده همیشه تا نیم مایل اول را تا نفس دارد، می‌دود، اما بقیه مسیر را از روی تعهدی که احساس می‌کند، می‌دود. مایکل جردن^۱، بسکتبالیست افسانه‌ای، می‌گوید: «این دل است که خوب را از عالی جدا می‌کند.» اگر می‌خواهید به عنوان رهبر تفاوتی در زندگی دیگران ایجاد کنید، به دل خود

1. Michael Jordan

رجوع کنید و ببینید آیا به واقع برای این مهم متعهد هستید یا خیر.

۲. معیار تعهد، عمل و اقدام است

صحبت کردن دربارهٔ تعهد یک مطلب است و کاری صورت دادن در قبال آن مطلبی دیگر. تنها معیار تعهد عمل است. آرتور گوردون^۱ می‌گوید: «کاری از حرف زدن ساده‌تر نیست، و کاری دشوارتر از این نیست که روز بعد حرفتان را به مرحلهٔ عمل درآورید.»

از کسی شنیدم که یک قاضی در جریان همه‌پرسی برای تصدی کاری انتخاب شده بود. این قاضی در جریان سخنرانی انتخاباتی خود گفت: «می‌خواهم از ۴۲۴ نفری که قول دادند به من رأی می‌دهند، تشکر کنم. مایلم از ۳۱۶ نفری تشکر کنم که گفتند به من رأی دادند. مایلم از ۴۷ نفری تشکر کنم که پنج‌شنبه گذشته به پای صندوق آمدند و سرانجام باید از ۲۶ نفری تشکر کنم که به راستی رأی خودشان را به سود من به صندوق ریختند.» وقتی مسئله پایبندی به تعهدات مطرح می‌شود، شما چگونه عمل می‌کنید؟

۳. تعهد درها را به روی موفقیت می‌گشاید

شما به عنوان یک رهبر با موانع و مخالفت‌های عدیده‌ای روبه‌رو می‌شوید و حتماً تاکنون هم این را تجربه کرده‌اید. و در مواقعی تعهد تنها عاملی است که شما را به جلو حرکت می‌دهد. دیوید مک‌نالی^۲ در این خصوص می‌گوید: «تعهد دشمن مقاومت است، زیرا این قولی جدی برای حرکت به جلوست.

1. Arthur Gordon

2. David McNally

تعهد سبب می شود هر بار که نقش زمین می شوید، از جای برخیزید و روی پا بایستید.» اگر می خواهید به جایگاه ارزشمندی برسید، باید متعهد باشید.

به این موضوع فکر کنید

در زمینه تعهد و متعهد شدن به چهار گروه از اشخاص برمی خوریم:

۱. **از زیر کار درآروها:** کسانی که هدفی ندارند و متعهد نمی شود.
۲. **محافظه کارها:** کسانی که مطمئن نیستند آیا به هدف خود می رسند و بنابراین از متعهد شدن می ترسند.
۳. **انصرافی ها:** کسانی که هدف دارند، به سمت هدف خود حرکت می کنند، اما وقتی به مشکلی برخوردند، از آن دست می کشند.
۴. **جانفشان ها:** کسانی که هدفی دارند و به این هدف متعهد هستند و برای رسیدن به این هدف هر بهایی را که لازم است، می پردازند. شما در کدام دسته جای دارید؟ آیا به هدف های خود رسیده اید؟ آیا به همه آنچه احساس می کنید می توانید برسید، رسیده اید؟ آیا اشخاص به شما اعتقاد دارند و از شما حمایت می کنند؟ اگر جوابتان به هر یکی از این سؤالات منفی باشد، به احتمال زیاد، ریشه آن به میزان تعهد شما بازمی گردد.

راه دستیابی

برای بهبود تعهد خود اقدامات زیر را صورت دهید:

• **آن را اندازه بگیرید.** گاه احساس می‌کنیم به چیزی وابسته هستیم، اما اعمال و رفتار ما چیز دیگری را نشان می‌دهند. تقویم و دفتر یادداشت خود را بردارید و به آنها نگاهی بیندازید. ببینید اوقات خود را چگونه می‌گذرانید، پولتان را کجا خرج می‌کنید. چه مقدار از زمان را در محل کار می‌گذرانید، چه مقدار را وقف خدمت به دیگران می‌کنید، چه مدت را با افراد خانواده می‌گذرانید، چه مقدار از اوقات شما صرف سلامتی و فعالیت‌های تفریحی می‌شود و غیره و غیره. بعد حساب کنید چه مبلغی را صرف هزینه‌های زندگی می‌کنید، چه مبلغی را برای سرگرمی، برای رشد و اعتلای شخصی و برای کمک کردن به دیگران پرداخت می‌کنید؟ همه اینها معیارهای راستین تعهد شما هستند. احتمالاً از آنچه دستگیرتان می‌شود، حیرت‌زده می‌شوید.

• به این توجه کنید که چه کاری ارزش آن را دارد که به خاطر آن خودتان را هلاک کنید؟ یکی از سؤالاتی که هر کس باید از خودش بپرسد، این است که «برای چه کاری حاضرم جانم را بدهم؟» آن چه کاری است که در هر شرایط مایلید آن را انجام بدهید؟ روی این موضوع فکر کنید. یافته خود را یادداشت نمایید و بعد ببینید که آیا اعمال و رفتار شما با این ایده‌آل‌ها همخوانی دارند یا خیر؟

- از روش ادیسون^۱ استفاده کنید. اگر مشکل شما برداشتن قدم اول به سوی یک تعهد است، کاری را که توماس ادیسون انجام داد بکنید. وقتی او ایده مناسبی برای یک اختراع پیدا می‌کرد، از خبرنگاران مطبوعات می‌خواست با او جلسه‌ای تشکیل بدهند و بعد خبر را به همه اعلام کنند. آنگاه به آزمایشگاه خود می‌رفت و آن را اختراع می‌نمود. برنامه‌های خود را عملی کنید. این‌گونه تعهد بیشتری برای عملی کردن تصمیم خود پیدا می‌کنید.

نمونه موردی

بیل برادلی^۲ بازیگر بسکتبال در سن ۱۵ سالگی در یک اردوی ورزشی در زمینه بسکتبال که زیر نظر اد ما کالی^۳ اداره می‌شد، شرکت کرد. در خلال این اردو اد ما کالی حرفی زد که زندگی برادلی را تغییر داد. «به خاطر داشته باشید اگر با تمام وجود و با تمام توانمندی در بازی شرکت نکنید، هستند کسانی که از توانمندی شما برخوردار باشند. روزی فرا می‌رسد که روبه‌روی هم قرار بگیرید و آنها از شما بهتر ظاهر شوند.» مطابق با این معیار، شما در کجای کار قرار گرفته‌اید؟

1. Thomas Edison

2. Bill Bradley

3. Ed Macauley

ارتباط:

بدون آن تنها سفر می‌کنید

فراهم آوردن مهارت‌های ارتباطی عالی برای رهبری مؤثر یک ضرورت مطلق است. رهبر باید بتواند نقطه نظرها و دانسته‌ها و اطلاعات خود را با شور و اشتیاق به سمع دیگران برساند. اگر رهبر نتواند پیامش را به خوبی مخابره کند و دیگران را برای تحقق هدف‌هایش انگیزه بدهد، داشتن پیام به هیچ دردی نمی‌خورد.

– گیلبرت آملیو^۱

رئیس و مدیرعامل شرکت ملی نیمه‌رساناها

آموزش‌دهندگان موضوع ساده‌ای را می‌گیرند و آن را می‌پیچانند، اما کسانی که خوب با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند، موضوعات پیچیده را به زبان ساده انتقال می‌دهند.

– جان ماکسول^۲

1. Gilbert Amelio

2. John C. Maxwell

ارتباط برقرارکننده‌ای بزرگ در همه شرایط

بسیاری از سیاستمداران توانسته‌اند با مردم ارتباط خوبی برقرار کنند. جان کندی^۱، فرانکلین روزولت^۲ و آبراهام لینکلن^۳ نمونه‌های برجسته‌ای هستند که می‌توان به آنها اشاره کرد. با این حال هیچکدام از اینها در ایراد سخنرانی و برقراری ارتباط به پای رونالد ریگان^۴ نمی‌رسند.

ریگان نمونه‌های سخنوری خوب خود را در شغل و حرفه قبلی‌اش به نمایش گذاشته بود. او کارش را با رادیو شروع کرد. در اوایل بیست سالگی یکی از بهترین مجریان رادیو در غرب میانه بود. او معمولاً مسابقات ورزشی را بطور زنده گزارش می‌کرد.

ریگان در تمام مدت کاری‌اش توانمندی خود را در برقراری ارتباط با مردم به اثبات رساند تا اینکه کارش به کاخ سفید کشید. ریگان در مبارزات انتخاباتی خود به پنج نکته مهم اشاره داشت، که هرکدام را می‌توان در قالب کلمه‌ای بیان کرد: خانواده، کار، همسایگی، آزادی و صلح.

در جریان مبارزات انتخاباتی، ریگان به لطف برقراری ارتباط بهتر خود توانست رقیبش جیمی کارتر را شکست دهد. مناظره او با کارتر که بسیار راحت و با آرامش برگزار شد، علت اصلی موفقیت او بود. وقتی از ریگان پرسیدند که آیا به هنگام بحث دستپاچه یا عصبی شد یا خیر، جواب داد: «هرگز، من قبلاً با جان وین هم روی صحنه بوده‌ام.»

1. John F. Kennedy

2. Franklin D. Roosevelt

3. Abraham Lincoln

4. Ronald Reagan

ریگان چه در سخنرانی‌ها، گفتگوهای رو در رو و یا جلوی دوربین می‌توانست با حداکثر اثربخشی حرفش را بزند. حتی وقتی او را با تیر زدند در راه اتاق عمل روی تخت برانکارد سعی کرد به مردم آرامش ببخشد. وقتی می‌خواستند او را عمل کنند، به جراح گفت: «فقط به من قول بدهید که همه شما جمهوری خواه هستید.»

ریگان مدیری لایق بود؛ دیدی روشن داشت، به راحتی تصمیم می‌گرفت و به راحتی تفویض اختیار می‌نمود. وقتی به مقام ریاست جمهوری رسید، مردم می‌دانستند که او چگونه سیاستمداری است، کجا ایستاده و چه می‌خواهد. ارتباط خوب از او رهبری ساخت که مردم علاقمند به تبعیت از او بودند.

موشکافی

حتی اگر خیال نداشته باشید که رهبری کشوری را به دست گیرید، با این حال باید از توانایی برقراری ارتباط با دیگران برخوردار باشید. موفقیت ازدواج، کار و حرفه و روابط شخصی شما تا حدود زیادی بستگی به این موضوع دارد. اگر دیگران ندانند که شما چه می‌خواهید و به کجا می‌خواهید برسید، از شما تبعیت نخواهند کرد.

با رعایت این نکات در برقراری ارتباط از مهارت بیشتری برخوردار خواهید شد:

۱. پیامتان را ساده کنید

ارتباط تنها حرفی که شما می‌زنید نیست، بلکه اینکه چگونه می‌گویید

هم مهم است. برخلاف آنچه بعضی از مدرسان می‌گویند، اصل مهم در برقراری ارتباط بیان مطلب به شکل ساده و یا اصولاً ساده‌سازی است. بی‌جهت نخواهید که با عبارات پیچیده و دشوار دیگران را تحت تأثیر قرار بدهید. اگر می‌خواهید با دیگران ارتباط برقرار کنید، از لحن کلام ساده استفاده کنید. ناپلئون بناپارت به وزیران خود قویاً توصیه می‌کرد که «حرفتان را واضح بیان کنید».

حکایتی که می‌خواهم درباره یکی از مقامات اجرایی تازه کار برایتان نقل کنم، مصداقی عینی از برقراری ارتباطی مؤثر است. از مرد جوان تقاضا شده بود که برای اولین بار در برابر گروه بزرگی حرف بزند. از این رو او از مشاور خود خواست که برای ایراد این سخنرانی او را راهنمایی بکند. او که مردی باتجربه بود، گفت: «سخنرانی‌ات باید شروع خوبی داشته باشد تا توجه همه را به خود جلب کند. بعد بخش پایانی سخنرانی را بگونه‌ای بنویس که اشخاص را به عمل کردن تشویق کند. بعد این دو بخش را تا حد امکان به هم نزدیک کن.»

۲. طرف‌دارک کنید

کسانی که به طور مؤثر با دیگران ارتباط برقرار می‌کند به مخاطب خود توجه می‌کنند. آنها خوب می‌دانند که غیرممکن است بدون اینکه طرف مقابل خود را بشناسند، بتوانند روی آنها تأثیر بگذارند.

وقتی با دیگران (فرد یا گروهی از افراد) ارتباط برقرار می‌کنید، این سؤالات را از خود بپرسید: مخاطبان من چه کسانی هستند؟ چه سؤالاتی دارند؟ چه باید انجام شود؟ من چه فرصت و زمانی دارم؟ اگر می‌خواهید بهتر

با مردم ارتباط برقرار کنید، به مخاطبان خود توجه داشته باشید. مردم به کسانی که خوب با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند، اعتماد می‌کنند، زیرا افرادی که خوب با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند، به مردم اعتماد و اطمینان می‌کنند.

۳. حقیقت را نشان بدهید

اعتبار، مقدم بر برقراری ارتباط عالیست. به دو طریق می‌توانید در نزد مخاطبان خود ایجاد باور کنید: اول، به حرفی که می‌زنید اطمینان و باور داشته باشید. وقتی با اطمینان خاطر حرف بزنید، می‌توانید خوب ارتباط برقرار کنید. دوم، به حرفی که می‌زنید، عمل کنید. پایبندی به حرف‌هایی که می‌زنید، به گفته‌هایتان اعتبار می‌بخشد.

۴. به پاسخ‌ها توجه داشته باشید

در کار برقراری ارتباط هرگز فراموش نکنید که هدف از برقراری ارتباط «عمل کردن» است. اگر صرفاً برای مردم حرف بزنید و مشتی اطلاعات بارشان کنید، ارتباط بهتری برقرار نکرده‌اید. هرگاه با اشخاص حرف می‌زنید، چیزی بگویید که بر دلشان بنشیند و آن را با تمام وجود احساس کنند، حرفی بزنید که آنها به خاطر داشته باشند، به آنها کاری بدهید که انجام بدهند. اگر در انجام دادن این کار موفق باشید، توانایی شما در هدایت کردن و راهبری دیگران به سطح جدیدی می‌رسد.

به این موضوع فکر کنید

دانتو مانکز^۱، مدیرعامل شرکت ام وی ام به مبحث توانایی رهبران در برقراری ارتباط مؤثر اینطور اشاره کرده است: «رهبر کسی است که از طریق دیگران به خواسته‌های خود می‌رسد. بنابراین، رهبر باید از این توانمندی برخوردار باشد که به دیگران الهام بدهد، به آنها انگیزه بدهد و هدایتشان کند؛ کاری کند که آنها به حرف‌ها گوش بدهند. تنها از طریق برقراری ارتباط است که رهبر می‌تواند سبب شود که دیگران دورنمای ذهنی او را درونی کرده و آن را به اجرا درآورند.

شما به طرز برقراری ارتباط خود با دیگران چه امتیازی می‌دهید؟ چگونه آن را ارزیابی می‌کنید؟ آیا می‌توانید به دیگران الهام بدهید و کاری کنید که از انگیزه کافی برخوردار شوند؟ وقتی با اشخاص ارتباط فردی برقرار می‌کنید، آیا می‌توانید با آنها پیوند برقرار کنید؟ اگر صمیمانه معتقدید که دورنمای ذهنی شما بزرگ و عالیست و با این حال دیگران به آن توجه کافی ندارند، شاید مشکل شما این است که نمی‌توانید با آنها ارتباط مؤثری برقرار کنید.

راه دستیابی

برای بهبود ارتباط‌های خود اقدامات زیر را انجام بدهید:

- **روشن و رسا باشید.** نامه، یادداشت و مطالب دیگری را که اخیراً نوشته‌اید، مرور کنید. آیا جملات شما کوتاه و مستقیم هستند؟ آیا

1. Danto Manquez

مخاطبان شما می‌توانند به راحتی مطالبی را که نوشته‌اید درک کنند؟ آیا از کمترین کلمات ممکنه استفاده کرده‌اید؟ بهترین دوست ارتباط برقرارکنندگان رعایت وضوح و سادگی است. به هنگام نوشتن مطالب بعدی خود این دو مهم را در نظر بگیرید.

• **توجه خود را به موضوع بدهید.** در هفته‌ای که در پیش دارید، به هنگام برقراری ارتباط دقیق و متمرکز باشید. به موضوع مورد بحث بها بدهید. آیا توجه شما به خودتان است یا به موضوعتان یا به مخاطب؟ اگر توجه شما به اشخاص نیست، لازم است استراتژی خود را تغییر بدهید. به نیازها، پرسش‌ها و خواسته‌های آنها توجه نکنید. به اشخاص بها بدهید تا در برقراری ارتباط در شرایط مطلوبتری قرار بگیرد.

• **پیام خود را در عمل به کار ببندید.** آیا میان حرفی که می‌زنید، و رفتاری که از شما سر می‌زند، فاصله و تفاوت وجود دارد؟ با تنی چند از کسانی که به آنها اعتماد دارید، حرف بزنید. از آنها بپرسید آیا مطابق پیامتان ظاهر می‌شوید؟ همسر، راهنما و یا یکی از دوستان نزدیک شما ممکن است متوجه چیزهایی بشوند که شما از آنها بی‌اطلاعید. اظهار نظر آنها را بدون اینکه حالت تدافعی بگیرید، دریافت کنید. بعد تلاش کنید تغییراتی در زندگیتان بدهید که به سازگاری بیشتر شما منجر شود.

نمونه موردی

در تاریخ ۷ آوریل ۱۸۶۵ آبراهام لینکلن تصمیم مهمی گرفت که لازم بود آن را با ژنرال خود در میان بگذارد. او با استفاده از مهارت فراوانش در برقراری ارتباط مؤثر با دیگران پیام زیر را نوشت:

ژنرال گرانت^۱،

ژنرال شریدان^۲ می‌گوید: «اگر پافشاری کنیم، لی^۳ تسلیم می‌شود.»
پس پافشاری کنید.

آبراهام لینکلن

رئیس‌جمهور اجازه نداد که اهمیت یک موضوع اطلاعاتی مهم سادگی آن را از بین ببرد. ما هم نباید چنین کاری بکنیم.

1. Grant

2. Sheridan

3. Lee

صلاحیت:

با داشتن صلاحیت موفق می‌شوید

داشتن صلاحیت از حرف و کلام مهم‌تر است. رهبر باید بداند چه بگوید، چگونه برنامه‌ریزی کند و چگونه انجام بدهد که دیگران بدانند و متوجه شوند که شما فردی کاردان و بالیاقت هستید و این احساس به آنها دست دهد که بخواهند از شما پیروی کنند.

- جان ماکسول

جامعه‌ای که مهارتی چون لوله‌کشی را به این دلیل که کاری پیش‌پا افتاده است، تحقیر می‌کند و بعد هر سخن مبتذل فلسفی را به این دلیل که چون فلسفه مقام شامخی دارد، می‌پذیرد، نه لوله‌کش خوبی خواهد داشت و نه فیلسوف متبحر. به عبارتی، چنین جامعه‌ای نه لوله‌هایش به درد می‌خورند و نه نظریه‌هایش.

- جان گاردنر^۱

بوق و کرنا برای یک شخص معمولی

بنجامین فرانکلین همیشه خود را شهروندی عادی می‌دانست. فرانکلین یکی از هفده فرزند مرد کاسبی بود که از شمع‌سازی امرار معاش می‌کرد و چندان آهی در بساط نداشت. او دوران کودکی عادی‌یی را پشت سر گذاشت. او تنها دو سال به مدرسه رفت و در دوازده سالگی در کار چاپ نزد برادرش شاگردی می‌کرد.

فرانکلین زیاد کار می‌کرد و زندگی ساده‌ای داشت. او بر اساس سیزده فضیلت رفتار می‌کرد و بر همان اساس آن همه روزه به خود امتیاز می‌داد. در بیست سالگی برای خود کار چاپ را شروع کرد. اگر فرانکلین به کاری که می‌کرد رضایت می‌داد، هرگز به جایی نمی‌رسید، اما او زندگی کم‌نظیری را تجربه کرد. فرانکلین یکی از پدران و بانیان استقلال آمریکاست. او یکی از کسانی بود که اعلامیه استقلال آمریکا را نوشت و سپس به نوشتن معاهده پاریس و قانون اساسی آمریکا کمک کرد. (او تنها کسی بود که هر سه سند را امضا کرد و باز هم او بود که در زمان جنگ به منظور تأمین کمک‌های مالی و نظامی طی یک مأموریت ستری و خطرناک راهی پاریس شد.)

چه عاملی سبب شد که کاسبکاری شمالی فرصت آن را پیدا کند که میان مالکان ثروتمند جنوبی از این همه شهرت و اعتبار برخوردار شود؟ به اعتقاد من لیاقت و شایستگی کم‌نظیر فرانکلین زمینه‌ساز این تحول شد.

بنجامین فرانکلین به مدت هفت دهه، دست به هر کاری زد در آن درخشید. وقتی در سال ۱۷۲۶، مؤسسه چاپ خود را دایر کرد، مردم معتقد

بودند که فیلادلفیا نیازی به سومین چاپگر ندارد، اما دیری نپایید که فرانکلین برتری بی چون و چرای خود را در کار چاپ به همه ثابت کرد. اما تاجر فیلادلفیا به این اندازه از موفقیت راضی نبود.

فرانکلین ذهنی کنجکاو داشت. او پیوسته در صدد یافتن راههایی بود که شرایط زندگی خود و دیگران را بهتر کند. او به کار انتشار روی آورد و در زمینه برق و الکتریسیته دست به آزمایش‌های بزرگی زد. او واژه‌هایی وضع نمود که هنوز هم در روزگار ما از آن‌ها استفاده می‌شود. او اختراعات متعددی کرد و زمانی که در اقیانوس اطلس دریانوردی می‌کرد، موفق به ترسیم نقشه جریان گلف‌استریم^۱ شد. نگرش وی نسبت به زندگی در کلام حکیمانه‌ای که در سالنمای خود آورده است، نهفته است: «استعدادهای خود را پنهان نکنید. استعداد را برای این به شما داده‌اند که از آن بهره بگیرید. آخر گذاشتن ساعت آفتابی در سایه چه سودی دارد؟»

نشانه‌های استعداد فرانکلین بسیار زیاد بود. او به برپایی نخستین کتابخانه فیلادلفیا کمک کرد. او اولین مؤسسه آتش‌نشانی کشور را پایه‌گذاری کرد و در سمت‌های مختلف دولتی به انجام وظیفه پرداخت.

فرانکلین را بیشتر به خاطر توانایی‌اش می‌شناختند. اما گاه مجبور می‌شد که لیاقت و شایستگی خود را به نمایش بگذارد. زمانی که برای بهبود وضعیت کشاورزی فعالیت می‌کرد، متوجه شد که گچ قالب‌سازی^۲ به رشد دانه‌ها و علف‌ها کمک می‌کند، اما مدت‌ها با همسایه‌ها کلنجار رفت تا

1. Gulf Stream

۲. Plaster: گچ دندان‌سازی.

سرانجام حرف خود را به کرسی نشاند. می‌دانید راه حل او چه بود؟ هنگام بهار در مزرعه‌ای کنار گذرگاه به کار مشغول شد. او با دست حروفی را در زمین حفر کرد و در شیارهای ایجاد شده مقداری گچ ریخت و سپس تمامی سطح کشتزار را بذریاشی کرد. چند هفته بعد که مردم از کنار کشتزار عبور کردند، با چشم خود دیدند که رشد حروف سبز شده بسیار سریع‌تر از بقیه کشتزار است. آنها خیلی ساده این جمله را با خود زمزمه کردند که «باید کار گچ باشد!» مردم به این نحو پیام فرانکلین را دریافت کردند.

موشکافی

همه ما کسانی را که از خود لیاقت فراوان نشان می‌دهند، تحسین می‌کنیم. مهم نیست که اینها در چه زمینه‌هایی از صلاحیت فراوان برخوردارند. اینها می‌توانند ورزشکاری تراز اول، صنعتگری ماهر یا تاجری بزرگ باشند. اما حقیقت این است که شما مجبور نیستید، فابریک^۱، مایکل جوردن یا بیل گیتز^۲ باشید تا به صلاحیت فراوان دست یابید. اگر می‌خواهید بر صلاحیت خود بیفزایید باید اقدامات زیر را انجام دهید:

۱. همه روزه خودی نشان بدهید

ضرب‌المثلی است که می‌گوید «گر صبر کنی، ز غوره حلوا سازی.» اما متأسفانه همیشه اینطور نیست و گاهی اوقات ته‌مانده دیگری است که خود را زودتر گرد شیرینی رسانده‌اند، به آدم می‌رسد. اشخاص مسئول وقتی که از

1. Fabergé

2. Bill Gates

آنها انتظار می‌رود، خودشان را نشان می‌دهند. اما اشخاص به شدت باصلاحیت قدمی از این حدّ هم فراتر می‌گذارند. آنها تنها خودی نشان نمی‌دهند. بلکه بدون توجه به اینکه چه احساسی دارند، با چه شرایطی روبه‌رو هستند و یا انتظار چه بازی سختی را دارند، همه‌روزه آماده ایفای نقش هستند.

۲. به پیشرفت خود ادامه بدهید

همه اشخاص شایسته و بالیاقت، درست مثل بنجامین فرانکلین پیوسته در جستجوی راه‌هایی برای یادگیری، رشد و ترقی هستند. آنها این کار را با طرح سؤال «چرا؟» انجام می‌دهند. قدر مسلم اینکه کسانی که به زیر و بم کاری واردند، آن کار را نصیب خود می‌کنند، اما کسانی که دلیل انجام آن کار را می‌دانند، همیشه رئیس می‌شوند.

۳. تارسیدن به نتیجه، کار را دنبال کنید

هرگز شخص شایسته و باصلاحیتی را ندیدم که پیگیر نباشد و کارش را انجام ندهد. مطمئن باشید که این موضوع درباره شما هم صدق می‌کند. ویلا فوستر^۱ می‌گوید: «کیفیت هرگز یک حادثه نیست. کیفیت نتیجه اراده قوی، تلاش صمیمانه، هدایت هوشمندانه و اجرای ماهرانه است. کیفیت انتخاب عاقلانه از میان گزینه‌های متعدد است.»

عمل کردن در سطح عالی همیشه یک انتخاب است؛ اقدامی از روی میل و اراده است. به عنوان یک رهبر اگر می‌خواهیم افراد و اشخاص در کارشان

موفق شوند، باید اسباب لازم برای موفقیت را در اختیارشان بگذاریم. آنها این و بسیاری از چیزهای دیگر را از ما انتظار دارند.

۴. بیش از حدی که از شما انتظار دارند، ظاهر شوید

اشخاص بسیار بالیاقت و توانا همیشه یک قدم از هدف نهایی جلوترند. برای این اشخاص «به اندازه کافی خوب» هرگز خوب نیست. جیم کانوی^۱ در کتاب مردان در بحران میانسالی می‌نویسد: «بعضی از اشخاص می‌گویند من بیشترین تلاش را می‌کنم، حال هر نتیجه‌ای که می‌خواهد به دست آید. اما رهبران نمی‌توانند چنین نگرشی داشته باشند؛ آنها می‌خواهند هر طور شده کارشان را به نحو احسن انجام بدهند.

۵. به دیگران الهام ببخشید

رهبران بسیار باکفایت بیش از اینکه در حد بالا و خوب ظاهر شوند، می‌خواهند به افراد و اشخاص تابع خود کمک کنند تا آنها نیز همین کار را انجام دهند. در حالی که بعضی‌ها برای بقای خود فقط به مهارت‌های رابطه‌ای متکی هستند، رهبران مؤثر این مهارت‌ها را با درجات بالای صلاحیت و توانمندی می‌آمیزند تا سازمان خود را به سطح رفیع نفوذ و تعالی برسانند.

به این موضوع فکر کنید

وقتی موضوع انجام دادن کار مطرح می‌شود، شما در چه موضعی قرار دارید؟

1. Jim Conway

آیا با جدّ و جهد فراوان دست به کار می شوید و می خواهید کار را به بهترین شکل ممکن انجام بدهید یا همین که کیفیت کار خوب باشد، برایتان کافی است؟
وقتی به اشخاص بالیاقت فکر می کنید، در واقع سه گروه از مردم را در نظر می گیرید:

۱. آنهایی که می توانند ببینند چه اتفاقی باید بیفتد.
 ۲. آنهایی که می توانند این اتفاق را تحقق بخشند.
 ۳. آنهایی که می توانند به وقوع امری که به راستی مهم است، کمک کنند.
- شما در حرفه تان کدام رویه را در پیش می گیرید؟ آیا اهل تفکر هستید یا اهل عمل یا اهل نفوذ؟ هر قدر بهتر باشید، ظرفیت بیشتری برای تأثیرگذاری و نفوذ بر کارکنان خود خواهید داشت.

راه دستیابی

برای رسیدن به صلاحیت بیشتر، اقدامات زیر را صورت دهید:

- **دل به کار بدهید.** اگر از لحاظ روانی یا عاطفی از کارتان فاصله گرفته اید، وقت آن است دوباره با دل و جان تن به کار دهید. اول، خود را وقف کارتان کنید. با خود عهد کنید که به اندازه کافی به کارتان توجه و علاقه نشان دهید. دوم، ببینید چرا دل به کار نمی دادید. آیا به چالش های جدیدی نیاز دارید؟ آیا با رئیس یا همکاران خود درگیری

دارید؟ آیا شغل شما راه ترقی و رشد ندارد؟ ریشه مشکل را بیابید و برای حل آن چاره‌ای بیندیشید.

• **استاندارد خود را از نو تعریف کنید.** اگر در سطح بالا عمل نمی‌کنید، استانداردهای خود را واریسی کنید. آیا هدف را دست پایین گرفته‌اید؟ یا سَمبَل کاری می‌کنید؟ اگر اینطور است، توقعات خود را بالا ببرید.

• **سه روش برای بهتر شدن پیدا کنید.** کسی تا قصد نکند و تصمیم نگیرد، بهبودی پیدا نمی‌کند. بررسی کنید و سه راه پیدا کنید که به کمک آنها بتوانید مهارت‌های اجتماعی خود را بهتر کنید. سپس پول و وقت خود را صرف کنید تا به این هدف برسید.

نمونه موردی

چندی پیش در تگزاس بیزینس^۱ مطلبی خواندم که از این قرار بود: «ما به راستی نسلی گمشده‌ایم. درست مثل اسب عَصّاری شب تا صبح جان می‌کنیم و فقط دنبال دلار هستیم. این تنها استانداری است که می‌شناسیم. ما فاقد باورهای نهاده‌ینه شده و حد و مرز اخلاقی هستیم.» محک ارزیابی شما، معیارهای خصوصی شماست. آخرین باری که کار بسیار عالی انجام دادید و کسی جز خود شما متوجه آن نشد، کی بود؟

شجاعت:

شجاع در اکثریت است

شجاعت را به حق برترین کیفیت انسان خوانده‌اند، زیرا این کیفیتی است که همه کیفیات دیگر را تضمین می‌کند.

- وینستون چرچیل^۱
نخست‌وزیر اسبق بریتانیا

شجاعت، هراسی است که اشهدش را خوانده است.

- کارل بارث^۲
خداشناس سوییسی

1. Winston Churchill

2. Carl Barth

قهرمان قهرمانان

این سه مرد چه وجوه مشترکی دارند: راننده‌ای که در مسابقات اتومبیل‌رانی دیتون^۱ در سال ۱۹۱۴ رکورد سرعت اتومبیلرانی را شکست، خلبانی که در جریان جنگ جهانی اول در نبرد علیه آلمان‌ها بیشترین موفقیت را به‌دست آورد و مشاور ویژه وزیر جنگ که در حادثه سقوط هواپیما در جنگ جهانی دوم به مدت ۲۲ روز در قایقی روی آبهای اقیانوس آرام دوام آورد. همه آنها در شرایط خطرناکی زندگی کردند. همه آنها شجاعت به خرج دادند، و از اعصابی پولادین برخوردار بودند. اما دست بر قضا همه آنها یکی بودند: کسی به نام ادی ریکن‌بیکر^۲.

روبه‌رو شدن با چالش‌ها هرگز برای ادی ریکن‌بیکر مسئله دشواری نبود. او در هر زمینه‌ای اعم از جسمانی، ذهنی و اقتصادی از خود شجاعت فراوان نشان می‌داد. ۱۲ ساله بود که پدرش مُرد. ادی مجبور شد ترک تحصیل کند تا نان‌بیار خانواده‌اش باشد. او روزنامه، تخم‌مرغ و شیر بز می‌فروخت. در کارخانه‌های شیشه‌سازی، آبجوسازی، کفش‌دوزی و کارگاه ریخته‌گری کار کرد. وقتی به دوران نوجوانی رسید، مکانیک اتومبیل‌های مسابقه‌ای شد و در ۲۲ سالگی به مسابقات اتومبیل‌رانی روی آورد. دو سال بعد او رکورد جهانی سرعت را در مسابقات اتومبیل‌رانی شکست.

وقتی آمریکا وارد جنگ جهانی اول شد، ریکن‌بیکر سعی کرد که وارد نیروی هوایی شود، اما به او گفتند که سنش زیاد است و تحصیلات کافی هم

1. Daytona

2. Eddie Rickenbacker

ندارد. در نتیجه او به عنوان راننده استخدام شد و بعد با بالادست‌های خود صحبت کرد تا او را به دوره‌های آموزش پرواز بفرستند. با آنکه با سایر کارآموزان دانشگاه‌دیده خلبانی همخوانی چندانی نداشت، توانست خلبانی عالی بشود و تا زمانی که جنگ به انتها رسید، او ۳۰۰ ساعت جنگ هوایی کرده بود (رکوردی که دست همه خلبانان آمریکایی را از پشت بسته بود). او در ۱۳۴ رویارویی هوایی با دشمن جان سالم بدر برد، ۲۶ نفر از خلبانان دشمن را از پای درآورد و مدال افتخار، هشت نشان شجاعت نیروهای مسلح و لژیون افتخار فرانسه را از آن خود ساخت. بعد به فرماندهی اسکادران هوایی رسید.

شجاعت‌های او در عملیات هوایی سبب شد که روزنامه‌ها به او عنوان قهرمان قهرمانان آمریکا را دادند. وقتی از او درباره شجاعتش در جنگ سؤال کردند، اعتراف کرد که ترسیده بود. او گفت: «شجاعت یعنی کاری را که از آن می‌ترسید، انجام بدهید. تا زمانی که نترسید، شجاعتی در کار نیست.»

بعد از جنگ جهانی اول، این شجاعت به خوبی به قهرمان قهرمانان کمک کرد. او در سال ۱۹۳۳ قائم‌مقام رئیس شرکت هواپیمایی ایسترن شد. در آن زمان همه شرکت‌های هواپیمایی با کمک‌های دولتی روی پای خود ایستاده بودند. اما ریکن بیکر معتقد بود که شرکت‌های هواپیمایی باید بتوانند هزینه‌های خود را تأمین کنند و به سطح خودکفایی برسند. او در مدت دو سال شرکت هواپیمایی ایسترن را درآمدزا کرد. ریکن بیکر مدت سی سال رهبری ایسترن را به دست داشت و در سن ۷۳ سالگی بازنشسته شد. ده سال بعد، وقتی فوت کرد، پسرش ویلیام در مورد او نوشت: «پدرم اگر شعاری داشت، آن شعار که صدها بار آن را از زبانش شنیدم، این بود: «من مانند یک گربه وحشی می‌جنگم».

موشکافی

وقتی به زندگی شخصی مانند ادی ریکن بیکر نگاه می‌کنید، شجاعت را در او به وضوح مشاهده می‌کنید. دیدن شجاعت در قهرمانان جنگ امری بسیار بدیهی است، اما این شجاعت را در هر رهبر بزرگ دنیای تجارت، دولت و مقامات دینی نیز مشاهده می‌کنید. هر آینه پیشرفت قابل ملاحظه‌ای را در یک سازمان مشاهده می‌کنید، می‌دانید که رهبر آن تشکیلات تصمیمات شجاعانه‌ای گرفته است. موقعیت رهبری نیست که به شخص شجاعت می‌دهد، بلکه این شجاعت است که او را به مقام رهبری می‌رساند. این همان مطلبی بود که دربارهٔ خلبان ادی ریکن بیکر صدق می‌کرد.

لاری آزبورن^۱ در این خصوص می‌گوید: «حیرت‌انگیزترین نکته دربارهٔ رهبران فوق‌العاده مؤثر این است که آنها وجوه اشتراک چندانی با یکدیگر ندارند. اما این رهبران از یک ویژگی مشترک برخوردارند و آن تمایل به ریسک کردن است.»

وقتی باید تصمیمات جدی بگیرید، این نکات را دربارهٔ شجاعت در نظر بگیرید:

۱. شجاعت با نبردِ درونی شروع می‌شود

هر آزمونی که به عنوان رهبر با آن مواجه می‌شوید، از خود شما شروع می‌شود. آزمون شجاعت هم تفاوتی در این خصوص ندارد. همانطور که

1. Larry Osborne

شلدون کوپ^۱ متخصص روان‌درمانی می‌گوید: «همه نبردهای بزرگ در ضمیر انسان صورت می‌گیرد.» شجاعت به معنای نبود ترس نیست، بلکه به معنای انجام دادن کارهایی است که از آن می‌ترسید. شجاعت یعنی قدرت رها کردن شناخته‌ها و قدم گذاردن به سرزمینی ناشناخته. ریکن بیکر چنین کسی بود و شما هم می‌توانید چنین باشید.

۲. شجاعت به معنای درست کردن شرایط و امور است و نه

سَمَبِل کردن آنها

مارتین لوترکینگ^۲، رهبر جنبش حقوق مدنی، می‌گفت: «معیار نهایی یک مرد این نیست که او در شرایط راحتی کجا ایستاده است، بلکه مهم این است که او در چالش‌ها و گرفتاری‌ها از چه موضعی پیروی می‌کند.» رهبران بزرگ از مهارت‌های انسانی خوبی برخوردارند. آنها می‌توانند اشخاص را بر آن دارند که با یکدیگر تن به همکاری بدهند و با هم کار کنند. با این حال اگر لازم باشد، آنها موضع‌گیری هم می‌کنند.

شجاعت با اصول سر و کار دارد، نه با ادراک و برداشت. اگر ندانید که باید در برابر چه عواملی بایستید، اگر عزم جزم و اعتقاد راسخ نداشته باشید که کاری را انجام بدهید، رهبر شایسته‌ای نیستید.

۳. شجاعت یک رهبر الهام‌بخش تعهد در پیروان است

بیلی گراهام^۳، روحانی مسیحی، می‌گوید: «شجاعت واگیردار است. وقتی

1. Sheldon Kopp

2. Martin Luther King

3. Billy Graham

یک مرد شجاع در صف مقدم می‌ایستد، پیروان او هم شجاعت پیدا می‌کنند. وقتی کسی شجاعتی نشان می‌دهد، دیگران هم تشویق می‌شوند. اما وقتی رهبر شجاعت نشان می‌دهد، دیگران الهام می‌گیرند و این خود سببی می‌شود که دیگران بخواهند از او تبعیت کنند. دوست من جیم ملادو^۱ می‌گوید: «رهبری ابراز شجاعتی است که دیگران را به انجام کارهای درست وای می‌دارد.»

۴. زندگی شما به نسبت شجاعتی که دارید پیشرفت می‌کند

ترس رهبر را محدود می‌کند. تاسیتوس^۲ مورخ می‌نوشت: «میل به ایمنی سد راه انجام کارهای بزرگ است.» اما شجاعت تأثیر معکوس دارد؛ درها را می‌گشاید و این یکی از امتیازات بزرگ آن است. شاید به همین دلیل است که جان هنری نیومن^۳، روحانی انگلیسی، می‌گوید: «از این نترسید که زندگی شما روزی به پایان می‌رسد، از آن بترسید که هرگز زندگیتان را آغاز نکنید.» شجاعت نه تنها به شما شروع خوبی می‌دهد، بلکه آینده بهتری را برای شما تأمین می‌کند.

جالب اینجاست کسانی که شجاعت آن را ندارند که دست به ریسک بزنند و آنهایی که این شجاعت را دارند، ترس مشابهی را در زندگی تجربه می‌کنند. تنها تفاوت آن این است که آنهایی که از فرصت‌ها استفاده نمی‌کنند، نگران مسایل جزئی و پیش‌پا افتاده هستند. اگر قرار است بر هراس‌ها و تردیدهای خود غلبه کنید، باید دل به دریا بزنید.

1. Jim Mellado

2. Tacitus

3. John Henry Newman

به این موضوع فکر کنید

اِلَنور روزولت^۱ می‌گفت: «هر جا که در برابر ترس می‌ایستید، به توانمندی، شجاعت و اعتماد به نفس می‌رسید. شما قادرید به خود بگویید که من این ترس را پشت سر گذاشتم و ترسِ بعدی را هم پشت سر خواهم گذاشت. باید کارهایی را که خود را عاجز از انجام آنها می‌بینید، انجام دهید.» چگونه با ترس روبه‌رو می‌شوید؟ آیا به استقبال ترس می‌روید؟ آیا به قدری در موضع امن و راحت خود فرو رفته‌اید که حتی ترس را احساس نمی‌کنید؟ چه تغییراتی باید پیدا کنید تا شجاعت را به زندگی خود راه دهید؟

راه دستیابی

برای تقویت شجاعت خود اقدامات زیر را به عمل آورید:

- **جا نزنید.** به این در و آن در بزنید و برای افزایش شجاعت خود کار متهورانه‌ای صورت دهید. با چتر نجات از هواپیما بیرون بپرید. در برابر عده‌ی زیادی حرف بزنید. در یک نمایشنامه ایفای نقش کنید. روی امواج تند قایق رانی کنید. از صخره‌ها بالا بروید. مهم خود آن کار نیست، هدف این است که با ترسی واقعی دست و پنجه نرم کنید.

1. Eleanor Roosevelt

• **با آن شخص حرف بزنید.** اغلب اشخاص کسی را در زندگی خود دارند که می‌ترسند با او حرف بزنند - یک کارمند، یکی از بستگان، یا یکی از همکاران. اگر این مطلب در مورد شما هم صدق می‌کند، در همین هفته با او صحبت کنید. چرت و پرت بارش نکنید و با او بدرفتاری نکنید. واقعیت‌ها را توأم با مهر و عشق با او در میان بگذارید.

• **قدم بلندی بردارید.** شاید همیشه ترس داشته‌اید که شغلتان را تغییر بدهید. اگر از صمیم قلب می‌دانید که کاری را که می‌کنید مناسب شما نیست، حالا زمان آن است که کارتان را تغییر بدهید. کار مورد علاقه خود را خوب سبک - سنگین کنید. با همسران یا یکی دو تا از دوستانتان مشورت کنید. اگر احساس کردید که این درست همان کاری است که باید انجام دهید، حتماً این کار را بکنید.

نمونه موردی

واعظی در قرن نوزده بنام پیتر کارت‌رایت^۱ برای اجرای مراسم روز یکشنبه در کلیسا آماده می‌شد. در این لحظه به او اطلاع دادند که پرزیدنت اندرو جکسون^۲ هم در کلیسا حضور دارد، بنابراین باید متوجه حرف‌هایی که می‌زند باشد. او در عبارات خود اینطور گفت: «به من گفته‌اند که پرزیدنت اندرو جکسون در برنامه حضور دارد و از من خواسته‌اند که متوجه حرف‌هایم

1. Peter Cartwright

2. Andrew Jackson

باشم. باید بگویم اگر اندرو جکسون از گناهانش توبه نکند، به جهنم خواهد رفت.»

بعد از پایان مراسم اندرو جکسون به سراغ کارت‌رایت رفت و گفت: «قربان اگر من یک هنگ سرباز مثل شما داشتم، دنیا را به ضلایه می‌کشیدم.»
اقدامات شجاعانه اغلب نتایج مثبت فراوانی به همراه دارد.

بصیرت:

به معماهای حل نشده پایان بدهید

رهبران باهوش تنها نیمی از آنچه را که می شنوند،
باور می کنند، اما رهبران بافراست می دانند که
کدام نیمه را قبول کنند.
- جان ماکسول

اولین قاعده حفره ها:
وقتی هنوز در حفره ای قرار دارید، دست از حفاری بردارید.
- مولی آیوینز^۱
روزنامه نگار

همیشه در کُنه موضوع

ماریا اسکلودوسکا^۱ همیشه می‌خواست تا قلب امور نفوذ کند. در دوران کودکی خود در لهستان عاشق مدرسه و یادگیری بود. وقتی والدین ماریا کار تدریس را از دست دادند و امرار معاش آن‌ها به دشواری کشیده شد، او ساعت‌های متوالی در انجام کارها به پدر و مادرش کمک می‌کرد. اما این کار سبب نشد که در دبیرستان شاگرد اول کلاس نشود. این در حالی بود که امتحانات او به زبان روسی برگزار می‌شد!

از آنجایی که نمی‌توانست تا تحصیلات عالی‌ه ادامه دهد، به کار تدریس خصوصی پرداخت و معلم سرخانه شد. او توانست به اندازه کافی پول جمع کند تا خواهر بزرگترش را برای درس خواندن به دانشگاه پزشکی در پاریس بفرستند. خود او هم بعداً به فرانسه رفت تا در دانشگاه سوربون^۲ درس بخواند. دو سال بعد در رشته فیزیک شاگرد اول شد و یک سال بعد توانست در ریاضی مدرک فوق لیسانس بگیرد.

در این زمان بود که او تمام وقت خود را به پژوهش اختصاص داد و برای یک مجتمع صنعتی فرانسوی شروع به فعالیت کرد. اما شور و شوق عجیبی داشت که به اسرار اشعه اورانیوم دست یابد.

در حالی که ماریا در جستجوی آزمایشگاه بهتری بود، با مردی آشنا شد که بعداً با او ازدواج کرد. اسم این مرد پی‌یر^۳ بود. ممکن است شما اسم ماریا

1. Marya Skłodowska

2. Sorbonne

3. Pierre

اسکلودوسکا را زیاد شنیده باشید، اما وقتی ماریا با پی‌یر ازدواج کرد، اسم شوهرش یعنی کوری^۱ را برای خود برگزید و بنابراین نام او مادام ماریا پی‌یر کوری شد.

مادام کوری در زمینهٔ رادیواکتیو فعالیت‌های چشمگیری از خود نشان داد. او راه را برای بررسی و مطالعه دربارهٔ فیزیک هسته‌ای هموار کرد. وقتی پی‌یر کوری در سال ۱۹۰۶ در اثر تصادفی جانش را از دست داد، ماری کوری به فعالیت‌هایش ادامه داد و به پیشرفت‌های شگرف بیشتری نایل آمد.

او زمانی گفته بود: «در زندگی، آبِ خوش از گلوی هیچ‌یک از ما پایین نمی‌رود. اما خوب که چی؟ باید استقامت و مهارت داشته باشیم. باید باور کنیم که هر یک از استعداد انجام کاری برخورداریم و این کار باید به انجام برسد.

مادام کوری نه تنها گرایش غریبی به دانستن داشت، بلکه به کاربردی بودن پژوهش‌هایش به شدت علاقمند بود. در جریان جنگ جهانی اول، او به این نتیجه رسید تکنولوژی مورد کشف او می‌تواند برای حفظ جان انسان‌ها مورد استفاده قرار بگیرد. او به اتفاق دخترش ایرن^۲ روی رادیوگرافی کار کرد و بعد از آن توانست آمبولانس‌ها را به اشعهٔ ایکس مجهز سازد. مادام کوری توانست ۱۵۰ تکنیسین را برای استفاده از این اشعه آموزش بدهد. مادام کوری در ضمن به تأسیس مؤسسه رادیوم در دانشگاه پاریس کمک کرد. او نه تنها بر نحوهٔ ساخت و ساز لابراتوارهای آن نظارت کرد، بلکه در سطح اروپا و ایالات متحده وجوهی را برای تجهیز این لابراتوارها فراهم آورد.

1. Curie

2. Irene

کوری می‌گفت: «در زندگی از هیچ چیز نباید ترسید؛ تنها باید آن را درک کرد.» هوش و فراست او سبب شد تا چیزهایی را کشف کند که تأثیر مثبتی بر زندگی ما داشته است. مادام کوری در سال ۱۹۳۴ و در سن ۶۶ سالگی در اثر بیماری سرطان خون درگذشت.

موشکافی

بصیرت را می‌توان توانایی دستیابی به گنه مسائل دانست. این هم بر اساس ششم و شهود است و هم بر اساس اندیشه‌های منطقی. رهبران مؤثر به بینش و بصیرت احتیاج دارند، هرچند حتی رهبران خوب نیز همیشه این توانایی را از خود نشان نمی‌دهند. روی نکات زیر تعمق کنید:

«من به شما می‌گویم ولینگتون^۱ ژنرال بدی است، انگلیسی‌ها سربازان بدی هستند. تا وقت ناهار کار را یکسره می‌کنیم.»

– ناپلئون بناپارت به هنگام صرف صبحانه با ژنرال هایش قبل از جنگ واترلو^۲ (۱۸۱۵)

«فکر می‌کنم نیاز بازار جهانی به کامپیوتر حدود ۵ تا باشد.»

– توماس واتسون^۳، مدیرعامل آی بی ام (۱۹۴۳)

«من به محافظ شخصی احتیاج ندارم.»

– جیمی هOFFA^۴، یک ماه قبل از سربسته شدن (۱۹۷۵)

1. Wellington

2. Battle of Waterloo

3. Thomas J. Watson

4. Jimmy Hoffa

داشتن بینش و بصیرت یکی از کیفیات لازم برای همه رهبرانی است که می‌خواهند اثربخشی خود را به حداکثر برسانند. این کار به انجام چند کار مهم کمک می‌کند:

۱. دستیابی به مباحث ریشه‌ای

رهبران سازمان‌های بزرگ باید همه روزه با پیچیدگی‌های مختلفی دست به گریبان شوند. آنها هرگز نمی‌توانند به قدر کافی اطلاعات گرد بیاورند تا درباره همه مسایل علم و اطلاع داشته باشند. در نتیجه آنها باید روی بینش و بصیرت کار کنند. هنری مینتزبرگ، استاد دانشگاه مگیل، می‌گوید: «اثربخشی سازمانی در مفهوم کوتاه‌نظرانه‌ای به نام منطق جای نمی‌گیرد.» بینش و بصیرت به رهبر کمک می‌کند تا تصویر نسبی را ببیند و به اصل مطلب پی ببرد.

۲. افزایش توانایی حل مسئله

اگر بتوانید ریشه یک مسئله را پیدا کنید، می‌توانید آن را حل کنید. هرچه رهبر به استعدادهای خود نزدیک‌تر باشد، از شم و شهود بیشتری برای دیدن ریشه‌های مشکل برخوردار می‌گردد.

۳. ارزیابی انتخاب‌های خویش به منظور حداکثر تأثیرگذاری

روبرت هلر^۱، مشاور مدیریت، می‌گوید: «هرگز از شم خود غافل نشوید. اما»

1. Robert Heller

در ضمن هرگز گمان نکنید که این کافیتست.» بصیرت و فراست تنها بر اساس شم و شهود نیست، تنها متکی بر عقل و منطق هم نیست. فراست حکم می‌کند که از هر دوی اینها استفاده کنید.

۴. چند برابر کردن فرصت‌های مناسب

اشخاصی که فاقد بینش و فراست هستند، به‌ندرت در زمان مناسب، در جایی که باید باشند، قرار دارند. گرچه به نظر می‌رسد که رهبران بزرگ ظاهراً از بخت و اقبال فراوان برخوردارند، من معتقدم که رهبران بخت و اقبال خود را خلق می‌کنند. آنها راغبند که از تجربیات خود استفاده کنند و به شم خود اعتماد نمایند.

به این موضوع فکر کنید

آیا شما رهبری بصیر و بافراست هستید؟ آیا وقتی با مباحث پیچیده روبه‌رو می‌شوید، می‌توانید کُنه مطلب را درک کنید؟ آیا می‌توانید بدون اینکه به همه اجزاء مسئله بپردازید، ریشه‌های آن را پیدا کنید؟ آیا شما به شم خود اعتماد می‌کنید و به اندازه عقل و شعور و منطق به آن بها می‌دهید؟ اگر جوابتان منفی است، باید در این زمینه روی خود کار کنید. برای اندیشه‌های غیرسنتی ارزش و بها قایل شوید. به استقبال تغییر، ابهام و ناامنی‌ها بروید. افق‌های خود را با تجربه و آزمون گسترش دهید. شم شما زمانی قوی‌تر می‌شود که از آن استفاده کنید.

راه دستیابی

برای رسیدن و بهبود بخشیدن به فراست خود، اقدامات زیر را صورت دهید:

- **موفقیت‌های گذشته را تحلیل کنید.** به مسایلی که در گذشته با موفقیت حل و فصل کردید، نگاه کنید. ریشه این مسایل در چه بودند؟ چه عاملی سبب شد که موفق شوید؟ اگر بتوانید موضوع را با چند کلمه توضیح دهید، در آینده هم می‌توانید این کار را انجام بدهید.

- **بیاموزید که دیگران چگونه فکر می‌کنند.** کدام رهبر بزرگ را تحسین می‌کنید؟ کسانی را انتخاب کنید که کار و حرفه و استعدادشان شبیه شما باشد. بیوگرافی‌های آنها را بخوانید. وقتی بیاموزید که رهبران بصیر و باکیاست چگونه فکر می‌کنند، می‌توانید از فراست بیشتری برخوردار گردید.

- **به حرف دلتان گوش بدهید.** به یاد زمانی بیفتید که ندای درونی‌تان با شما صحبت می‌کرد و حق هم با او بود. ممکن است در آن زمان به حرف او گوش داده یا نداده بودید. وجه مشترک این تجربه‌ها کدامند؟ ببینید چگونه و با چه الگویی می‌توانید از شم خود بهتر استفاده کنید.

نمونه موردی

تا مدتها سوئیسی‌ها بهترین ساعت‌های دنیا را تولید می‌کردند. آنها بهترین ساعتی را که می‌توانستید بخرید، می‌ساختند. در دهه ۱۹۴۰ آنها ۸۰ درصد بازار ساعت دست سوئیسی‌ها بود. در اواخر دهه ۱۹۶۰ وقتی مخترعی ساعت جدیدی را به رهبران ساعت‌سازی سوئیس پیشنهاد کرد، آنها از قبول آن خودداری ورزیدند. این مخترع به هر شرکت ساعت‌سازی سوئیس که پیشنهاد کرد، جواب منفی گرفت.

سرانجام این مخترع که به اهمیت اختراعش واقف بود، آن را به شرکتی ژاپنی به اسم «سیکو» ارائه کرد. طراحی ساعت مزبور دیجیتال بود و امروزه ۸۰ درصد ساعت‌های دنیا به شکل دیجیتال ساخته می‌شوند. یک تصمیم می‌تواند سرنوشت شما را تغییر بدهد.

توجه:

هرچه دقیق‌تر باشد، شما موفق‌تر می‌شوید.

اگر در آن واحد دو خرگوش را تعقیب کنید،
هر دو از دستتان در می‌روند.
- ناشناس

آنچه مردم می‌گویند، آنچه می‌کنند
و آنچه می‌گویند که می‌کنند،
مقولات کاملاً متفاوتی هستند.
- مارگارت مید^۱
انسان‌شناس

حکایت یک موفق

در سال ۱۹۹۸ تیم آتلانتا بریوز^۱ و تیم سان‌دیگو پادرز^۲ در مسابقات سراسری برای کسب عنوان قهرمانی بیس‌بال رو در روی یکدیگر قرار گرفتند. بخت با من یار بود که شماری از این بازی‌ها را تماشا کردم. قبلاً، وقتی در سان‌دیگو زندگی می‌کردم، طرفدار پروپاقرص پادرز بودم، اما از سال ۱۹۹۷ که به آتلانتا اسباب‌کشی کردم، طرفدار تیم بریوز شدم. تا اینکه نوبت به مسابقه بین بریوز و سان‌دیگو در بخش حذفی رسید. چرا تیم مورد علاقه‌ام را عوض کردم؟ چون نمی‌توانستم هوادار رقیب تونی گوین^۳ باشم.

تونی گوین بزرگترین ضربه‌زن پنجاه سال گذشته بوده است و در واقع بعد از تد ویلیامز^۴ کسی به پای او نرسیده است. او هشت بار پیاپی عنوان بهترین بازیکن بیس‌بال را از آن خود کرد و توانست به امتیاز حیرت‌انگیز ۰/۳۳۹ برسد. تماشای بازی گوین همیشه پرهیجان است.

اگر تونی گوین را در خیابان ببینید و او را شناسید، بعید است حدس بزنید که او ورزشکاری حرفه‌ای است. او کمتر از ۱۸۰ سانتیمتر قد دارد و وزنش به ۲۲۰ پوند می‌رسد. از این رو شباهتی به قهرمانان بزرگ ندارد. اما اشتباه نکنید؛ او بازیکن با استعدادی است که از میان دانشجویان کالج برای بازی‌های بیس‌بال و بسکتبال انتخاب شده است و با اینکه از استعداد بزرگی برخوردار است، کلید اصلی موفقیتش داشتن توجه و تمرکز حواس است.

1. Atlanta Braves

2. San Diego Padres

3. Tony Gwynn

4. Ted Williams

تونی گوین عاشق بیس بال است و وقت زیادی را صرف آن می کند. هر فصل چند بار کتاب «علم ضربه زدن»^۱ تد ویلیامز را می خواند. او این کتاب را برای اولین بار در کالج خواند. او در این زمینه ساعت ها به تماشای نوار ویدیویی می پردازد. در خانه نوارهای ویدیویی مختلفی در زمینه ضربه زدن دارد و به کمک ماهواره برنامه های متعددی را ضبط می کند.

برای گوین بازی هر قدر هم زیاد باشد، کافی نیست. ضربه زدن لذت او در زندگی است. او حتی وقتی بیس بال بازی نمی کند، به ورزش هایی مانند پینگ پونگ می پردازد یا با سایر ضربه زن ها درباره ریزه کاری های توپ زدن حرف می زند.

موشکافی

چگونه می توان به حواس جمع که تا این اندازه برای رهبری مؤثر و مفید است، رسید؟ جان کلام را باید در رعایت اولویت ها و داشتن تمرکز جستجو نمود. رهبری که اولویت های خود را می شناسد، اما فاقد تمرکز است، می داند چه باید بکند، اما هرگز این کار انجام نمی شود. اگر او دارای تمرکز باشد، اما اولییتی نداشته باشد، باز هم پیشرفت نمی کند. اما وقتی از هر دوی اینها بهره مند باشد، از توانمندی لازم برای رسیدن به هدف های مهم برخوردار خواهد بود.

اغلب به رهبرانی برمی خوریم که وقت خود را در کارهای جزئی و کم اهمیت صرف می کنند. این معنا و مفهومی نمی تواند داشته باشد.

بنابراین، سؤال این است که چگونه می‌توانید با توجه و تمرکز کامل از زمان و انرژی خود استفاده کنید؟ از راهنمایی‌های زیر برای کمک به خود استفاده کنید:

۷۰ درصد به نقاط قوت توجه کنید

رهبران مؤثر بخش قابل ملاحظه‌ای از اوقات خود را صرف مواردی که در آن قوی هستند می‌کنند و کمتر به نقاط ضعف خود می‌پردازند. پیترو دروکر^۱، متخصص در امور رهبری، می‌گوید: «اشخاص معمولاً کارهایشان را بد انجام می‌دهند، اما در مواقعی هم کارهایشان درست است. آنچه در سطح جهانی و فراگیر رواج دارد، بی‌لیاقتی و بی‌کفایتی است.» رمز موفقیت آن است که به جنبه‌های مثبت و نقاط قوت خود توجه کنید و منابع، انرژی و زمان خود را مصروف آنها سازید.

۲۵ درصد به چیزهای جدید توجه کنید

رشد برابر با تغییر است. اگر می‌خواهید بهتر شوید و در کارتان پیشرفت کنید، باید پیوسته تغییر کنید و بهتر شوید؛ به این معنا که به زمینه‌های جدید قدم بگذارید. گوین از همان آغاز که با تد ویلیامز نشست و برخاست کرد، الگوی این کار شد. تد ویلیامز به گوین گفت چه می‌تواند بکند که به بازیکن بهتری تبدیل شود. گوین که قبلاً به طرز متفاوتی ضربه می‌زد، به توصیه تد ویلیامز عمل کرد و توانست به پیشرفت قابل ملاحظه‌ای دست پیدا کند.

1. Peter Drucker

۵ درصد به نقاط ضعف خود توجه کنید

هیچ کس نمی تواند به نقاط ضعف خود توجه نکند. مهم این است که نقاط ضعف خود را به حداقل برسانید. یکی از کارهایی که رهبران در این خصوص می توانند بکنند تفویض اختیار است.

به این موضوع فکر کنید

شما در زمینه توجه و تمرکز چه امتیازی به خود می دهید؟ آیا تاکنون به موضوعات فرعی توجه بیشتری کرده اید؟ آیا تاکنون بیشترین تلاش خود را روی بهبود نقاط ضعف خود کرده اید؟ آیا کسانی که از توانمندی کمی برخوردارند، همه اوقات شما را به خود تخصیص می دهند؟ اگر جوابها مثبت باشد به اندازه کافی توجه ندارید.

برای رسیدن به توجه بیشتر اقدامات زیر را صورت دهید:

روی خودتان کار کنید. شما بزرگترین دارایی خودتان هستید.

روی اولویت های خود کار کنید. به خاطر آنها بجنگید و مبارزه کنید.

روی نقاط قوت خود تلاش کنید. می توانید به توانمندی های بالقوه خود دست پیدا کنید.

با هم دوره ها و اشخاص پیرامون خود کار کنید. کسی به تنهایی موفق نمی شود.

راه دستیابی

برای بهبود توجه خود اقدامات زیر را صورت دهید:

- **به نقاط قوت خود بپردازید.** فهرستی از سه یا چهار کار مهم را که به خوبی انجام می‌دهید، تهیه کنید. چه درصدی از اوقات خود را صرف انجام دادن این کارها می‌کنید؟ چه درصدی از منابع شما صرف انجام دادن این کارها می‌شود؟ برنامه‌ای برای ایجاد تغییر در زندگیتان تدوین کنید که ۷۰ درصد اوقات خود را صرف کارهایی بکنید که در آنها قوی هستید.

- **نقاط ضعف خود را شناسایی کنید.** سه یا چهار کار مهم را که به خوبی انجام نمی‌دهید، شناسایی کنید. ببینید کدام یک از این کارها را می‌توانید به دیگران تفویض کنید. آیا لازم است کارکنان جدیدی استخدام کنید؟ آیا می‌توانید به اتفاق همکارانتان بعضی از فعالیت‌ها را بطور مشترک انجام بدهید؟ برنامه‌ای طراحی کنید.

- **حاشیه امنیتی ایجاد کنید.** حالا که به اولویت‌ها توجه کرده‌اید، به تمرکز بیندیشید. برای پیشروی به مرحله بعدی در زمینه قوت‌هایتان چه باید بکنید؟ به چه ابزار جدیدی احتیاج دارید؟ زمان و پولی که شما را به سطح بعدی می‌رساند، بهترین سرمایه‌گذاری در این زمینه خواهد بود.

نمونه موردی

وقتی رام‌کنندگان باتجربه وارد قفس شیر می‌شوند، با خود چهارپایه‌ای را حمل می‌کنند. اما چرا چهارپایه؟ آنها پایه‌های چهارپایه را به سمت صورت شیر می‌گیرند. شیر مجبور می‌شود که به هر چهار پایه توجه کند. این‌گونه او فلج می‌شود، چرا که توجهش تقسیم می‌شود. توجه داشته باشید که تشنگی و تقسیم شدن توجه شما را فلج می‌کند.

سخاوت:

شمع شما وقتی شمع دیگری را روشن می‌کند،
چیزی را از دست نمی‌دهد

کسی را به خاطر آنچه دریافت کرده پاداش نمی‌دهند
پاداش از آن کسانی است که چیزی به دیگران می‌دهند.

- کالوین کولیج^۱
رئیس جمهور آمریکا

«سخاوت داشتن» رفیع‌ترین سطح زندگی است.

- جان ماکسول

از دل برمی خیزد

وقتی به اشخاص سخاوتمند فکر می‌کنید چه کسی به ذهن شما خطور می‌کند؟ آیا به نام‌های اشخاصی مانند اندرو کارنگی^۱، جی. پی. مورگان^۲ و اندرو ملون^۳ برمی‌خورید؟ آیا نام اشخاص جدیدتری مربوط به سنوات اخیر مانند جوئن کراک^۴ یا بیل گیتز در ذهنتان تداعی می‌شود؟ این اشخاص میلیون‌ها دلار به دیگران داده‌اند. اما من می‌خواهم شما را با نام دیگری آشنا کنم. او کسی است که احتمالاً نامش را نشنیده‌اید، با این حال او مظهر نوعی بذل و بخشش واقعی است که تنها از دل برمی‌آید.

اسمش الیزابت الیوت^۵ است. او در آوریل دهه ۱۹۵۰ به اتفاق جمعی از مبلغان مسیحی به اکوادور^۶ رفت تا به امور سرخ‌پوستان کی‌چوا^۷ رسیدگی کند. در جمع آنها مردی به نام جیم بود که از سال ۱۹۴۷ با الیزابت آشنایی داشت. در حالی که آنها به اتفاق کار می‌کردند تا به سرخپوستان اکوادوری خدمت کنند، تصمیم گرفتند که با هم ازدواج کنند.

آنها دو سالی بود که ازدواج کرده بودند و دختر ده ماهه‌ای بنام والری^۸ داشتند. در این زمان جیم به اتفاق چهار نفر دیگر مجبور شد با گروه کوچکی از سرخپوستان، که در منطقه‌ای بنام اوکا^۹ زندگی می‌کردند، تماس بگیرد.

1. Andrew Carnegie

2. J. P. Morgan

3. Andrew Melon

4. Joen Kroc

5. Elisabeth Elliot

6. Ecuador

7. Quichua

8. Valerie

9. Auca

این سرخپوستان به خشونت و وحشیگری شهرت داشتند. آنها در دهه ۱۶۰۰ کشیشی را کشته بودند و از آن به بعد به هر خارجی که قصد داشت به آنها نزدیک شود، حمله می کردند. حتی سایر سرخپوستان اکوادوری به خاطر همین رفتار خشونت آمیز، از آنها دوری می کردند.

وقتی جیم و همکارانش آماده برقراری تماس شدند، الیزابت می دانست که آن پنج مرد دارند جان خود را به خطر می اندازند. اما او تصمیم خود را گرفته بود. آنها هر دو زندگی شان را وقف این مأموریت کرده بودند. چند هفته ای بود که هواپیما بر فراز دهکده اوکائی ها به پرواز درآمده بود و برایشان هدایایی فرستاده بود. آنها حتی عکس های خود را روی دهکده فرو ریخته بودند تا اوکائی ها با آنها آشنایی پیدا کنند.

چند هفته بعد جیم و چهار نفر دیگر در ساحل رودخانه کوراری^۱ پیاده شدند و چادر زدند. آنجا با سه اوکایی - یک مرد و دو زن - که دوستانه و پذیرنده به نظر می رسیدند، تماس گرفتند، و طی روزهای بعدی با چند نفر دیگر هم تماس برقرار کردند. آنها با رادیو به همسران خود گفتند که ظاهراً در کار دوستی با افراد قبیله پیشرفت قابل ملاحظه ای به دست آورده اند.

اما چند روز بعد، آن سفیران دوستی در وقت مقرر به محل استقرار خود مراجعه نکردند. انتظار کشیدن همسران آنها بیهوده بود. دقایق و به دنبال آن ساعت ها پشت سر هم گذشت و بعد روز تمام شد و اثری از آن پنج مرد دیده نشد. الیزابت و دیگران وحشت زده شده بودند.

گروه تجسس به دنبال آنها رفت و با رادیو خبرهای ناخوشایندی داد. آنها

توانسته بودند جسد مردی سفیدپوست را در آب‌های رودخانه پیدا کنند. همه افراد هیئت اعزامی یکی یکی شناسایی شدند. آنها با نیزه‌های اوکائی‌ها به قتل رسیده بودند.

در آن شرایط خیلی‌ها اگر جای الیزابت بودند، به خانه برمی‌گشتند. او نه تنها زندگی راحت و مرفه خود را رها کرده بود، بلکه همسر خود را نیز از دست داده بود. اما الیوت دل سخاوتمندی داشت. او به رغم این ضایعه اسفبار هنوز می‌خواست به مردم اکوادور کمک کند. او در میان کویی‌چوان‌ها باقی ماند.

اتفاقی که بعداً افتاد، از این هم جالب‌تر است. سایر مبلغان همچنان در تلاش بودند تا با اهالی یکی از دهکده‌های اوکایی تماس برقرار کنند و بعد از چند سال موفق به این کار شدند. الیزابت الیوت بلافاصله به آن دهکده رفت. آیا قصد انتقام داشت؟ نه. او به آنجا رفت تا به مردم روستا خدمت کند. الیوت مدت دو سال در میان اوکائی‌ها زندگی کرد و بسیاری از آنها پیام او را که پیام عشق خداوند بود، دریافت کردند. از جمله این اشخاص دو مردی بودند که شوهرش را به قتل رسانده بودند.

موشکافی

برای رهبر چیزی مهم‌تر از سخاوت نیست. سخاوت موضوعی گهگاهی نیست. سخاوت از دل برمی‌خیزد و ابعاد زندگی رهبر را در بر می‌گیرد. رهبران مؤثر، همان‌هایی که دیگران مایل به تبعیت از آنان هستند، تنها برای خود نمی‌اندوزند. آنها می‌اندوزند تا آن را به دیگران بدهند. نهال سخاوت را

در زندگی خود آبیاری کنید. چگونگی آن از این قرار است:

۱. به خاطر آنچه دارید، سپاسگزار باشید

برای کسی که از آنچه دارد راضی نیست، سخاوتمند بودن دشوار است. سخاوت از رضایت نشأت می‌گیرد و این رضایت ناشی از انباشتن بیشتر نیست. جان راکفلر^۱ میلیونر اذعان می‌کرد که «من میلیون‌ها دلار درآمد داشته‌ام، اما این‌ها برایم خوشبختی نیاورده‌اند.» اگر شما به کم راضی نباشید، به زیاد هم راضی نخواهید شد و اگر با کم سخاوت نداشته باشید، با ثروتی یکباره نیز تغییری نخواهید کرد.

۲. اولویت را به دیگران بدهید

نکته مهم در کار رهبری این نیست که چند نفر به رهبر خدمت می‌کنند، مهم این است که او به چند نفر خدمت می‌کند. سخاوت حکم می‌کند که دیگران را در اولویت قرار بدهید. اگر این کار را بکنید، سخاوت داشتن کار راحت‌تری می‌شود.

۳. اجازه ندهید میل به گردآوری مال شمارا کنترل کند

به گفته دوستم ارلی ویلسون^۲، اشخاص را می‌توان به سه گروه تقسیم کرد: «آنهايي که دارند، آنهايي که ندارند، و آنهايي که براي آنچه دارند، چيزی پرداخت نکرده‌اند.» هر روز که می‌گذرد بر شمار بندگان کسب مال و منال

1. John D. Rockefeller

2. Earle Wilson

افزوده می‌شود. ریچارد فاستر^۱، نویسنده سرشناس، می‌نویسد: «داشتن دارایی در فرهنگ ما حالت وسواس پیدا کرده است. اگر مال و منال داشته باشیم، احساس می‌کنیم می‌توانیم آن را کنترل کنیم و اگر بتوانیم آن را کنترل کنیم، احساس می‌کنیم به ما رضایت بیشتری می‌دهد. کل موضوع توهمی بیش نیست.» اگر می‌خواهید حاکم بر دل خود باشید، اجازه ندهید مال و منال سر رشته امور زندگی شما را به دست بگیرد.»

۴. پول را یک منبع در نظر بگیرید

یکی زمانی گفته بود که وقتی حرف پول در میان باشد، کسی برنده نمی‌شود. اگر همه تلاشتان برای پول درآوردن باشد، به شما مَهر مادی‌گرا می‌زنند. اگر سعی کنید کسب درآمد کنید، اما موفق نشوید، بازنده هستید. اگر پول کلانی به دست آورید و آن را حفظ کنید، شما را خسیس می‌خوانند. اگر پول را به دست آورید و آن را خرج کنید، ولخرج لقب می‌گیرید. اگر برایتان پول درآوردن مهم نباشد، می‌گویند بلندپروازی ندارید. اگر پول فراوان به دست آورید و در زمان فوت هنوز آن را داشته باشید، احمق هستید!

تنها راه برخورد درست با پول این است که آن را محکم نچسبید و برای انجام دادن کارهای ارزشمند دست و دلبازانه با آن رفتار کنید. همانطور که استانلی جونز^۲ می‌گوید: «پول خدمتگزاری بسیار خوب و در عین حال ارباب وحشتناکی است. اگر پول بر شما مسلط گردد، برده‌او می‌شوید.»

1. Richard Foster

2. E. Stanley Jones

۵. به بذل و بخشش عادت کنید

در سال ۱۸۸۹ اندرو کارنگی، صنعتگر میلیونر، مقاله‌ای با عنوان «اصول ثروت»^۱ به رشته تحریر درآورد. او در این رساله نوشت: زندگی ثروتمندان باید از دو دوره تشکیل شود: بخشی کسب ثروت و بخشی دیگر برای توزیع مجدد آن. تنها راه سخی بودن عادت کردن به بذل و بخشش است - دادن وقت، توجه، پول و منابع. ریچارد فوستر توصیه می‌کند که «صرف دست کشیدن از پول یا چیزهای گران قیمت دیگر به خودی خود منشأ تغییراتی در درون ماست و آن تغییر آن است که حسد را در ما می‌کشد.» اگر برده حسد باشید، نمی‌توانید رهبری کنید.

به این موضوع فکر کنید

آیا شما رهبر سخاوتمندی هستید؟ آیا پیوسته برآنید که بر ارزش دیگران بیفزایید؟ آیا پول را صرف کاری بزرگتر از خودتان می‌کنید؟ وقت خود را به چه کسی می‌دهید؟ آیا زندگی خود را صرف دیگران می‌کنید؟ آیا به کسانی که کمکی به شما نمی‌توانند بکنند و چیزی ندارند که به شما بدهند، کمک می‌کنید؟ جان بانیان^۲ نویسنده می‌گوید: «اگر برای کسی که نمی‌تواند متقابلاً کاری برایتان بکند کاری صورت ندهید، آن روز را زندگی نکرده‌اید.»

1. Gospel of wealth

2. John Bunyan

راه دستیابی

برای بهبود سخاوتمندی خود اقدامات زیر را صورت دهید:

- **چیزی به دیگران بدهید.** به این توجه کنید که کدامیک از دارایی‌ها و اموال‌تان کنترل شما را در دست گرفته‌اند. آن چیزی که به واقع برایتان ارزشمند است، کنار بگذارید. ببینید کدام یک از عزیزان و آشنایانتان به داشتن این دارایی شما احتیاج دارند، آن را به آنها بدهید. اگر بتوانید این کار را به شکل ناشناس انجام بدهید، بسیار بهتر است.
- **پولتان را به کار بگیرید.** اگر احساس می‌کنید کسی ایده‌ای در سر دارد که می‌تواند با آن به دیگران خدمت کند و اگر احساس می‌کنید که او به کمک مالی شما احتیاج دارد، در حد مقدرات خود به او کمک کنید. پول خود را در زمینه‌های سازنده به کار بیندازید.
- **کسی را پیدا کنید و او را راهنمایی کنید.** وقتی در کار رهبری خود به سطح قابل قبولی رسیدند، مهم‌ترین و ارزشمندترین چیزی را که می‌توانید به دیگران بدهید، وجود خود شماست. کسی را بیابید تا زندگی‌تان را وقف او کنید و بگذارید که از وجود شما بهره‌مند شود. بعد به او فرصت و منابعی بدهید تا به رهبر بهتری تبدیل گردد.

نمونه موردی

وقتی دومینیک لاپی^۱ را، نویسنده سرشناس فرانسوی، برای بررسی درباره کتاب جدیدی که قصد نگارش آن را داشت، به هند سفر کرد، اتومبیل رولزرویس^۲ خود را هم که به تازگی خریده بود، به آنجا برد. او در هند علاوه بر آنچه که برای نگارش کتابش، «شهر شادی»^۳، به آن احتیاج داشت، چیز دیگری هم پیدا کرد و آن اشتیاق برای کمک به مردم فقیری بود که در آن کشور وجود داشتند. این کشف زندگی او را به کلی متحول ساخت. او در حال حاضر اوقات خود را صرف نگارش و تهیه پول برای مستمندان می‌کند. این نویسنده نگرش خود را در قالب عبارتی که از آن شاعری هندی به نام تاگور است، پشت کارت ویزیت خود چنین نوشته است: «آنچه را که ندهید، از دست می‌دهید.» در حال حاضر، آیا می‌دانید با ندادن چه چیزی را از دست می‌دهید؟

1. Dominique Lapierre

2. Rolls-Royce

3. The City of Joy

ابتکار عمل:

بدون آن خانه را ترک نکنید

به نظر می‌رسد که موفقیت با عمل همراه است.
انسان‌های موفق به حرکت ادامه می‌دهند.
اشتباه می‌کنند، اما متوقف نمی‌شوند.

- کنراد هیلتون^۱
مدیر اجرایی هتل

آسودگی خاطر همان چیزی است که
رهبر باید از آن بترسد.
- جان ماکسول

1. Conrad Hilton

قدمی فراتر

کمونز ویلسون^۱ همیشه فردی مبتکر بوده است. او از هفت سالگی شروع به کار کرد و از آن زمان تا به حال هرگز متوقف نشد. او کارش را با فروش روزنامه، مجله و ذرت بوداده شروع کرد. در سال ۱۹۳۰ در هفده سالگی برای اولین بار تصمیم گرفت در ازای دریافت دستمزد کار کند و این بود که برای یک واسطه و دلال پنبه شروع به کار کرد. او قیمت‌های فروش را روی تابلو می‌نوشت و هفته‌ای ۱۲ دلار پول می‌گرفت.

بعد شغل دفترداری برایش پیدا شد، که حقوقش هفته‌ای ۳۵ دلار بود. ویلسون متقاضی آن کار شد و به استخدام آنجا درآمد. اما وقتی حقوقش را گرفت، همان ۱۲ دلار بود. او درخواست اضافه‌حقوق کرد و این درخواست پذیرفته شد و هفته بعد ۳ دلار بیشتر دریافت کرد. وقتی از کارفرما پرسید که چرا مانند سایر دفترداران ۳۵ دلار حقوق نمی‌گیرد، در جوابش گفت که شرکت به یک هفده ساله این مبلغ را نمی‌پردازد. ویلسون از کارش استعفا داد و این آخرین باری بود که طی ۷۵ سال کار حقوق گرفت.

ویلسون بعد از آن در زمینه‌های مختلفی مشغول کار شد. او آنقدر پول پس‌انداز کرد که توانست برای مادرش خانه‌ای بسازد. در این زمان بود که فهمید خانه‌سازی منافع فراوانی دارد. از این رو، در ممفیس شروع به کار کرد و در دوره رونق پس از جنگ ثروت کلانی به هم زد.

ابتکار عمل ویلسون برای او پول فراوانی به ارمغان آورد. اما این موفقیت

1. Kemmons Wilson

آنقدرها نبود که دنیا را تکان بدهد و یا بهتر بگوییم تا سال ۱۹۵۱ چنین اتفاقی نیفتاد. در سال ۱۹۵۱ ویلسون برای گذراندن تعطیلات با خانواده‌اش به واشنگتن دی‌سی^۱ رفت. بعد از سال‌های ۱۹۲۰ در کشور هتل‌های متعددی ساخت شده بودند. بعضی از آنها مکان جالبی برای خانواده‌ها بودند. بعضی دیگر به‌طور ساعتی اتاق اجاره می‌دادند. مشکل اینجا بود که مسافری نمی‌دانستند کدام گیرشان می‌آید.

ویلسون درباره آن دوران چنین می‌گوید: «هرگز نمی‌دانستید سر از چه‌جور جایی در می‌آورید. بعضی از آنها به شدت کثیف و فقیرانه بودند. همه آنها کرایه بچه‌ها را جداگانه می‌گرفتند و همین باعث شد به رگ غیرت اسکاتلندی من بر بخورد. هتل‌ها شبی ۴ تا ۶ دلار برای هر اتاق پول می‌گرفتند و سوای آن در ازای هر بچه هم ۲ دلار مطالبه می‌کردند.»

اغلب اشخاص شکایت می‌کردند و بعد موضوع را به دست فراموشی می‌سپردند. اما ویلسون که همیشه فردی مبتکر بود، تصمیم گرفت در این خصوص کاری انجام دهد. او به زنش گفت: «بهتر است به شهرمان برگردیم و مجموعه‌ای از هتل‌های زنجیره‌ای بسازیم. می‌خواهم هتل‌هایی بسازم که مردم بتوانند به آن اعتماد کنند.» هدف او ساختن ۴۰۰ هتل بود. این ایده فقط باعث خنده همسرش شد.

وقتی ویلسون به ممفیس بازگشت فردی را برای طراحی اولین هتلش استخدام کرد. او می‌خواست هتلی تمیز، ساده و قابل پیش‌بینی داشته باشد. می‌خواست همه آن چیزهایی را که او و خانواده‌اش در هنگام سفر از آن

1. Washington D.C.

محروم می‌ماندند، فراهم آورد - چیزهایی مثل تلویزیون برای همه اتاق‌ها، استخر و غیره. سال بعد او نخستین هتل خود را در یکی از حومه‌های ممفیس دایر کرد و اسم این هتل را هالیدی این^۱ گذاشت.

بنای چهارصد هتل کمی بیش از آنچه ویلسون تصور کرده بود، وقت گرفت. او تا سال ۱۹۵۹ توانست یکصد هتل را راه‌اندازی کند. تا سال ۱۹۶۴ شمار هتل‌های او به پانصد رسید. در سال ۱۹۶۸، او هزار هتل ساخته بود. در سال ۱۹۷۲، در هر ۷۲ ساعت یک هتل هالیدی این در دنیا افتتاح می‌شد. تا سال ۱۹۷۹ روند رشد هتل‌های زنجیره‌ای هالیدی این همچنان رو به افزایش بود که ویلسون به علت حمله قلبی از رهبری شرکت کناره گرفت. ویلسون می‌گوید: «وقتی جوان بودم، بیش از حد گرسنه بودم - باید کاری می‌کردم که بتوانم امرار معاش بکنم. وقتی بعد از حمله قلبی بازنشسته شدم، به خانه رفتم تا گل‌های رز را ببویم. این حدود یکماه طول کشید.» به ندرت اتفاق می‌افتد که یک مبتکر دست از کار بکشد.

موشکافی

در ۲۱ اصل بی‌چون و چرای رهبری، خاطرنشان کردم که رهبران مسئول هستند که پیوندی با پیروان خود برقرار سازند اما این تنها زمینه‌ای نیست که رهبران باید در آن از خود ابتکار عمل به خرج دهند. آنها باید پیوسته مترصد فرصت باشند و آمادگی آن را داشته باشند که به موقع دست به کار شوند.

اما رهبران از چه ویژگی‌هایی برخوردارند که به پیشبرد امور کمک می‌کند؟ به نظر من دست‌کم این چهار ویژگی مهم است:

۱. می‌دانند که چه می‌خواهند

اسکار لوانت^۱ پیانیست بذله‌گو، زمانی به شوخی گفت: «وقتی می‌خواهم تصمیم بگیرم، به شدت مردد و دودل هستم.» متأسفانه اغلب مردم این‌گونه‌اند. اما کسی نمی‌تواند هم مردد و در عین حال مؤثر باشد. همانطور که ناپلئون هیل^۲ می‌گوید «نقطه شروع همه موفقیت‌ها میل و رغبت است» اگر می‌خواهید رهبر مؤثری باشید، باید دقیقاً بدانید که چه می‌خواهید. تنها در این صورت است که وقتی فرصت مناسب از راه رسید، می‌توانید آن را شناسایی کنید.

۲. خود را وادار به عمل می‌کنند

ضرب‌المثلی قدیمی می‌گوید: «خواستن، توانستن است.» مبتکرها منتظر نمی‌مانند تا دیگران به آنها انگیزه بدهند. آنها می‌دانند که این مسئولیت آنهاست که از آسایش و آرامش خود بزنند و این کار خوراک هر روز آنهاست. به همین دلیل هم مبتکر بزرگی مانند تئودور روزولت^۳ می‌گفت: «در سابقه من نقطه درخشانی وجود ندارد، جز آنکه کارهایی را که فکر می‌کنم باید انجام بدهم، انجام می‌دهم. وقتی به این نتیجه رسیدم که باید کاری را انجام بدهم، حتماً دست به کار می‌شوم.»

1. Oscar Levant

2. Napoleon Hill

3. Theodore Roosevelt

۳. به استقبال ریسک‌های بیشتری می‌روند

وقتی رهبران می‌دانند که چه می‌خواهند و می‌توانند خودشان را به انجام دادن آن کار وادار سازند، هنوز مانع دیگری پیش رو دارند و آن تمایل به ریسک کردن است. اشخاص عامل همیشه ریسک می‌کنند. اما یکی از دلایل علاقه رهبران خوب به ریسک کردن این است که می‌دانند اگر ابتکار به خرج ندهند باید بهایی بپردازند.

۴. اشتباهات بیشتری می‌کنند

خبر خوب درباره مبتکران این است که به وقوع حوادث کمک می‌کنند، اما خبر بد این است که زیاد اشتباه می‌کنند. توماس واتسون^۱، مؤسس آی بی ام، در این خصوص می‌گوید: «راه موفقیت این است که ناکامی‌های خود را دو برابر کنید.»

با آنکه رهبران مبتکر شکست بیشتری را تجربه می‌کنند، اما خم به ابرو نمی‌آورند. هرچه پتانسیل بیشتر باشد، امکان شکست خوردن بیشتر می‌شود. سناتور رابرت کندی^۲ در این خصوص می‌گوید: «تنها کسانی که به خود جرأت شکست خوردن بدهند، می‌توانند موفق شوند.» اگر شما به عنوان یک رهبر خواهان موفقیت‌های کلان هستید، باید جرأت کنید و دست به کار شوید.

1. Thomas Watson

2. Robert Kennedy

به این موضوع فکر کنید

آیا شما یک مبتکر هستید؟ آیا پیوسته به دنبال فرصت‌های مناسب می‌گردید؟ یا آنقدر صبر می‌کنید که فرصت مناسب به سراغ شما بیاید؟ آیا مایلید بر اساس شش خود قدم بردارید؟ آیا مدام همه چیز را تحلیل می‌کنید؟ لی لا کوکا^۱ مدیرعامل سابق کرایسلر^۲ می‌گوید: «حتی تصمیم درست اگر دیر اتخاذ گردد، به تصمیمی بد مبدل می‌شود.» آخرین باری که در زندگی کار مهمی صورت دادید، کی بود؟ اگر اخیراً خود را تحت فشار نگذاشته‌اید که کاری صورت دهید، هرچه سریعتر از ابتکار عمل خود استفاده نمایید.

راه دستیابی

برای بهتر کردن ابتکار عمل خود اقدامات زیر را صورت دهید:

- **ذهنیت خود را تغییر دهید.** اگر فاقد ابتکار عمل هستید، بدانید که این مسئله موضوعی مربوط به درون شماست و به دیگران ربطی ندارد. ببینید چرا نمی‌خواهید ابتکار عمل را به دست بگیرید. آیا از ریسک کردن می‌ترسید؟ آیا تحت تأثیر شکست‌های گذشته مأیوس شده‌اید؟ آیا متوجه ارزش فرصت‌های مناسب نیستید؟ منبع شک و تردید خود را پیدا کنید و به آن بپردازید. نمی‌توانید پیشرفت کنید، مگر آنکه در درون خود قدمی به جلو بردارید.

1. Lee Lococca

2. Chrysler

• **منتظر نمانید که فرصت مناسب در خانه شما را بزند.** فرصت مناسب خود به خود به در خانه شما نمی‌آید. باید از خانه بیرون بروید و آن را جستجو کنید. به توانمندی‌ها، استعدادها و منابع خود توجه داشته باشید. این‌گونه از توانمندی‌های بالقوه خود آگاه می‌شوید. حالا به مدت یک هفته همه روزه دنبال فرصت مناسب بگردید. نیازها را در کجا می‌بینید؟ چه کسی به تخصص شما احتیاج دارد؟ فرصت مناسب همه جا هست.

• **قدم بعدی را بردارید.** دیدن فرصت مناسب و استفاده از آن دو مطلب جدا از یکدیگرند. همه ایده‌هایی دارند، اما تنها معدودی از افراد این ایده‌ها را به کار می‌گیرند. بهترین فرصت مناسبی را که می‌بینید، انتخاب کنید و حداکثر بهره را از آن بگیرید و تا زمانی که به هدف خود نرسیده‌اید، متوقف نشوید.

نمونه موردی

در سال ۱۹۴۷، لستر ووندرمن^۱ از یکی از شرکت‌های تبلیغاتی نیویورک اخراج شد. اما این مرد جوان می‌دانست که از رئیس شرکت ماکس ساک‌هایم^۲ می‌تواند مطالب فراوانی بیاموزد. ووندرمن روز بعد باز هم به دفترش رفت و بدون حقوق شروع به کار کرد.

1. Lester Wunderman

2. Max Sackheim

ساک‌هایم مدت یک ماه به او اعتنا نکرد، اما سرانجام به نزد ووندرمن رفت و گفت: «بسیار خوب تو برنده شدی. هرگز کسی را ندیده بودم که شغلش را بیش از حقوقش دوست داشته باشد.»

واندرمن بعداً به یکی از موفق‌ترین شخصیت‌های قرن در آگهی‌های تجارتي تبدیل شد. او را پدر بازاریابی مستقیم نام داده‌اند. امروز باید گامی شجاعانه بردارید تا فردا به اوج قابلیت و توانایی خود دست پیدا کنید.

گوش دادن:

برای برقرار کردن ارتباط با دلِ مردم،
از گوش‌هایتان استفاده کنید.

گوش رهبر باید با صدای مردم زنگ بزند.

- وودرو ویلسون^۱
رئیس جمهور آمریکا

رهبر خوب پیروان خود را تشویق می‌کند تا

آنچه را نیاز دارد بدانند، به او بگویند،

نه حرف‌هایی که علاقه دارد بشنود.

- جان ماکسول

1. Woodrow Wilson

زیاد حرف می‌زند، اما بیشتر از آن گوش می‌دهد

در هر کشوری عده‌ای انگشت‌شمار بانفوذترین شخصیت‌های آن کشور به حساب می‌آیند. در امریکا رئیس‌جمهور می‌تواند از جمله بانفوذترین شخصیت‌های کشور باشد، اما سوای او می‌توانیم به آلن گرین اسپان^۱ و مایکل جردن هم اشاره کنیم. مایکل جردن سرشناس‌ترین چهره این کره خاکی است. کافی است کمی فکر کنید تا به فهرست اشخاص بانفوذ این کشور چند اسم دیگر اضافه کنید - اشخاصی مانند بیل گیتز و اپرا وینفری^۲. در سال ۱۹۸۵ وینفری عملاً ناشناخته بود. او در فیلم «رنگ ارغوان»^۳ اثر اسپیل برگ^۴ به روی صحنه آمد و در ضمن مجری برنامه صبحگاهی محلی بود - کاری که به مدت یک سال در شیکاگو هم انجام داده بود. می‌توان موفقیت اپرا وینفری را به تسلط او بر صحبت کردن نسبت داد. او از کودکی به این خاطر مورد تشویق فراوان قرار می‌گرفت: «به یاد دارم در دو سالگی در کلیسا حرف می‌زدم و مردم می‌گفتند بله این بچه خوب حرف می‌زند.»

اما وینفری یک مستمع عالی هم بود. در واقع توانایی گوش دادن یکی از خصوصیات عمده او در زندگی بوده است. وینفری به خواندن علاقه داشت، رمان‌ها و بیوگرافی‌های مختلف را می‌خواند و از اندیشه و احساس دیگران آگاه می‌شد. در جریان این کار شناخت بیشتری نسبت به خودش پیدا می‌کرد. میل به گوش دادن به او خدمت فراوانی کرده است. او در همه زمینه‌های

1. Alan Greenspan

2. Oprah Winfrey

3. The Color Purple

4. Steven Spielberg

شغلی خود از این مهم بهره فراوان گرفته است. کاربرد این مهارت در برنامه تلویزیونی او کاملاً مشهود است. او پیوسته در مشاهدات و شنیده‌های خود در جستجوی مقولاتی است که در برنامه‌های تلویزیونی خود در مورد آنها صحبت کند. وقتی اشخاص سرشناس، نویسندگان بزرگ یا متخصصان صاحب‌نام را به برنامه‌ای دعوت می‌کند، خوب به حرف‌های آنها گوش می‌دهد. مادونا^۱، هنرمند بزرگ موسیقی، معتقد است وینفری به بهترین شکل می‌تواند با مردم ارتباط مؤثر برقرار کند. و بعد می‌گوید: «نمی‌دانم چطور این کار را می‌کند. با این که مدت‌هاست جلوی دوربین است، اما مردم از او خسته نمی‌شوند. او با گوش دادن به این درجه از موفقیت رسیده است.»

توانایی اپرا وینفری به گوش دادن برای او شهرت و نفوذ فراوانی به همراه آورده است. او در دنیا پردرآمدترین مجری تلویزیونی است. ثروت او به حدود نیم میلیارد دلار می‌رسد. در امریکا هفته‌ای ۳۳ میلیون نفر برنامه او را تماشا می‌کنند.

به رغم موفقیت سرشار و فراوان برنامه، وینفری چندی پیش به این فکر افتاد که از این برنامه دست بکشد. اما بعد به این نتیجه رسید که اصلاحاتی در آن به عمل آورد. اما چگونه به این نتیجه رسید که باید این کار را بکند؟ جوابش این است که این را از کارکنانش سؤال کرد.

وینفری به کارکنانش گفت: «به این می‌ماند که بخواهیم چیزی را در زندگیمان تغییر بدهیم. بسیار جالب و در ضمن تفریحی است. پس این کار را می‌کنیم.»

وینفري درباره ایده یکی از همکارانش تردید فراوان داشت. با این حال، با درایتی که داشت به حرف‌های او گوش داد و به توصیه‌اش عمل کرد. ایده همکار وینفري دربارهٔ ایجاد یک باشگاه کتاب‌خوانی بود. همانطور که حدس زدید، به کارگیری این ایده با موفقیت چشمگیری روبه‌رو شد. صدها هزار نفر با خواندن کتاب مطالب جدیدی می‌آموزند. وینفري از این بابت بسیار خوشحال است. هدف او در زندگی این است که به ارزش‌های اشخاص چیزی بیفزاید. او موفق است، زیرا خوب گوش می‌دهد.

موشکافی

در ۲۱ اصل خدشه‌ناپذیر رهبری به این موضوع اشاره کرده‌ام که رهبران پیش از آنکه از کسی کمک بگیرند، باید قلب او را تسخیر کنند و این اتفاق نمی‌افتد مگر با گوش دادن.

رهبران ضعیف به گوش دادن تمایلی ندارند. پیتروکروکر، پدر مدیریت آمریکا، معتقد است که ۶۰ درصد همه مشکلات مدیریتی ناشی از برقراری نادرست ارتباط است. من می‌گویم بخش اعظم مسایل ارتباطی ناشی از خوب گوش ندادن است.

توجه داشته باشید گوش دادن دو خدمت به شما می‌کند: تماس برقرار کردن با اشخاص و یاد گرفتن. به همین دلیل باید با گوش‌های باز به این اشخاص گوش بدهید:

مصرف کنندگان خود اولاویت قایلند.

شما به حساب می‌آیند.» هبنر آن خوب همیشه برای برقراری تماس با همیشه اسباب و نگرانی هستند، اما آنها در ضمن بزرگترین شانس مایکروسافت در کتاب بازیگاری و سرعت اندیشه می‌گویند «مشترک‌انی تاراجی مشتری را خود را نمی‌شنوند، حیرت می‌کنند، بیل گیتل مشتری مدبرعامل اندازد در ایده‌های خود گیر کرده‌اند که نگرانی‌ها، شکایات یا پیشنهادها را گوش بدهید تا مجبور نشوید فریادها را بشنود.» من از هبنر آنی که تا این خواها بگویند: «به بخواب» می‌گویم که هستی مثل المپی هستی سرخ‌پوستی جوان میان در

۲. مشتریانی

ندارید، در رفتارشان تجدید نظر کنید و به واقع گوش بدهید.

توجه می‌زنند، حرف می‌زنند و به کسی که عادت آنها به واقعیت‌ها توجه می‌کنند و به حرف می‌زنند، توجه می‌کنند. اگر از روی درجاستان را برآورده سازید، به صحبتشان گوش بدهید. اگر از روی جست‌وجو کنید، می‌گویند: «بسیاری از مردم ترجیح می‌دهند به جای اینکه به این مهم توجه دارند که آنها کدام هر کدام هستند. قلیب استان هوپ^۱ تماس با پیروان خود تنها به موضوعات بازیگاری و شغل و فکر نمی‌کنند. آنها هبنر آن خوب، همان اشخاصی که مردم مایل به تبعیت از آنها هستند، در

۱. پیروان

و هیچ هنری نمی تواند بقدر پیشرفته و باشکوه باشد که به مرشد و مشاور احتیاج نداشته باشد. خود من از رهبرانی که به مراتب پیش از من تجربه زیادی مانند ما کسول^۳ - اشخاصی مانند ما کسول^۳ تجربه دارند، چیزهای زیادی آموختم -

۵. مشان

شخصیت نیز گوشت و پاد کردن است.

کار خود هر کاری کار می‌دانید، انجام بهترین راه برای ارتقای رفتار و اعمال دیگران را سر مشق قرار دهید. حال این که لازم برای بهبود شما به عنوان رهبر نمی‌خواهند

حرفی که می‌زنم مطالبی به من نمی‌آموزد. بنابراین، اگر قرار باشد مطلبی

لازم به روز هر روز به خودم بخوانم؟ می‌گویند: «من هر روز به خودم بخوانم» می‌گویند: «من هر روز به خودم بخوانم» می‌گویند: «من هر روز به خودم بخوانم»

است. اما در این باره، معنی این است که «اگر با نظر من موافق نباشید، معنی این است که به حرف من گوش ندهاده‌اید.» اگر چه بدون تردید او به شکل مزاح این حرف را می‌زد اما واقعیت تلخ این است که وقتی که رهبر، سازمان دیگری را به عنوان می‌گیرد، بیشتر به بالا بردن وجهه خودش و کم کردن وجهه رهبر دیگران، رقیب را به نظر نگذارد. کارهای به این درنده فعالیت، رقیب را به نظر نگذارد.

۳۰

برای تقویت مهارت گوش دادن اقدامات زیر را صورت دهید:

راه دستیابی

احساسات و معانی هم توجه داشته باشید.

به «نود» تنها به حقایق و ارقام و آمار توجه نکنید. علاوه بر حرف‌ها و کلمات به
چیزی که دید کردید فکر کنید. می‌خواستند بزنند، فکر کردید که می‌خواستند بزنند،
آخرین باری که به دیگران و حرف‌های می‌خواستند بزنند، فکر کردید که می‌خواستند بزنند،
بهرتری بگیرم.

در پیرامونم می‌گذشت، توجه بیشتری کردم، دیدم که می‌توانم نتایج بسیار
خوبه داشته‌ام که به آرامی می‌آید. آنکه از آنجا که می‌آید، اما پس از آنکه آرامی می‌آید،
مستمع خوبی نبودم. به شدت درگیر انجام دادن کارهای خودم بودم و سعی
نکردم که به آرامی می‌آید. من وقتی که می‌آید، من وقتی که می‌آید، من وقتی که می‌آید،
آیا مستمع خوبی هستم؟

به این موضوع فکر کنید

شروع کردم. مهم این است که در این زمینه حرکت کنید.

شخصاً کسی را پیدا کنید، با کتاب بخوانید، شروع کنید. خود من این گونه
مشاوره‌ای ندارم، بهتر است بروید و یکی برای خود پیدا کنید و اگر نمی‌توانید
کسانی هستند که می‌توانند به آنها اشاره کنید. اگر شما در حال حاضر مرشد یا
همراه (پدرم)، الکر تاونز^۱، جک هی فورد^۲، فرد اسمیت^۳ و اسوالد تاونز^۴ از جمله

دانشت که دیگران هم مستمعین خوبی باشند و این صفت پسندیده را در آنها دوست دارید؛ و چون شما هم دوست دارید که در این صفت پسندیده را داشته باشید، پس باید که در این صفت پسندیده را داشته باشید.

نمونه موردی

دهید.

- به حرف دل دیگران توجه کنید. در تعامل و گفتگو با دیگران طبعاً سعی کنید که در این صفت پسندیده را داشته باشید. اما در مواقعی لازم است که به حرف دل دیگران توجه کنید. مثلاً اگر کسی به شما مشکلی را مطرح کند، شما باید که در این صفت پسندیده را داشته باشید.

- به حرف دل دیگران توجه کنید. در تعامل و گفتگو با دیگران طبعاً سعی کنید که در این صفت پسندیده را داشته باشید. اما در مواقعی لازم است که به حرف دل دیگران توجه کنید. مثلاً اگر کسی به شما مشکلی را مطرح کند، شما باید که در این صفت پسندیده را داشته باشید.

باشید.

- به حرف دل دیگران توجه کنید. در تعامل و گفتگو با دیگران طبعاً سعی کنید که در این صفت پسندیده را داشته باشید. اما در مواقعی لازم است که به حرف دل دیگران توجه کنید. مثلاً اگر کسی به شما مشکلی را مطرح کند، شما باید که در این صفت پسندیده را داشته باشید.

باید بکنید این است که خوب گوش بدهید.

که می کردید، خودش می مرد.» برای اینکه ببینید چه کم دارید، تنها کاری که
 دهانش را به گوش رئیس جمهور نزدیک کرد و گفت: «اگر شما هم این کار را
 بودند که حرف او را نمی شنیدند، اما یک دیپلمات متوجه حرف او شد.
 مادر بزرگم را به قتل رساندم.» اکثر مردم به قدری از دیدن او دستپاچه شده
 شده بود، تصمیم گرفت که هر کس می رسد، تبسمی کند و بگوید «امروز صبح
 حرفهای تکراری و خوشامدگوییهای خشک و بی معنی حاضران خسته از
 تشویق می کرد. روزی در جمع مدعوین مجلس رقص، روزولت که از

کدین
- بیل کازبی

به جریان می افتد که کسی نمی تواند سد راهتان بشود.
شما متعهد می شوید، چنان شور و اشتیاقی در درون رگ های شما
همه می توانند کارهایشان را جدی بگیرند، اما وقتی

- جان ماکول

وقتی رهبری مشتاقانه با دیگران برخورد می کند،
آنها هم متقابلاً با اشتیاق به او جواب می دهند.

به اشتیاق زندگی بروید
و آن را عاشقانه دوست دارید.

اشتیاق:

1. Papa John's Pizza
2. John Schnatter
3. The Law of Explosive Growth
4. Michael Speiser
5. Lehman Brothers

«به فلسفه اشتنا برستار ساده و صریح است. او در مقام توصیف می‌گوید: «به خوبی روی کاری که می‌کنید، مستمر شوید و آن کار را بهتر از هر کس دیگری انجام دهید.» کاری که او می‌کند و خوب و جود می‌کند، می‌تواند به شما هدایت

[illegible]

در کتاب ۲۱ قانون بی خون و هری به حکایت پتیرا باثا جونز

سیتا جیو پتی

به متخصصان وقت زیادی صرف می کنند تا بدانند چه عواملی اشخاص را به

موشکاف

تبدیل به بزرگترین پیتزافروشی دنیا شود.

بازارهای خارجی هم شعبات خود را دایر کند. او زمانی آرام خواهد گرفت که مکزیکی دایر شده است و حالا قصد دارد در ونزوئلا، پورتوریکو و سایر دریاچه ها پیتزافروشی در

پیتزافروشی جدید افتتاح می کند.

می خندیدند: «او حالا ماهانه ۳۰ فروشگاه و به هر روز یک دوستانم می گویم ماهی پنج یا شش فروشگاه دایر خواهد کرد، به من گمان می کردند که خلل شده ام، وقتی به فروشگاهان، بانکداران و حتی مردم می رفتم حرف می زدم، مردم

اشنا تر گفته است: «وقتی در ۲۲ سالگی دریاچه پیتزا می رفتم، مردم همه چیز مرتب است.

پیتزافروشی ها اغلب بدون اطلاع قبلی است. او می خواهد مطمئن شود که می رود. او هفته ای چهار یا پنج بار به فروشگاه ها سر می زند. سر زدن به مشتری های پیتزا می کند. این کار است که او از انجام دادن آن لذت می برد. او به عجله دست به کار شد و یک ساعت و نیم تهیه و پخت کرد. و متوجه شد که مشتریان سفارش بسیار زیادی داده اند. فکر می کنید چه اختراعی او به یکی از پیتزافروشی هایی که همسرش آن را اداره می کرد، رفت همیشه در اوج دارد.

پرشدترین تجارت جهانی است. او به قدری از این کار لذت می برد، که

سازمان رفاه می‌زند. به رهبران اشتیاق و اشتیاق جوارا شمار نقد و سرزنش

۱. اشتیاق قدم برای موفق شدن است

اگر به زندگی، رهبران مؤثر دقیق شوید، می بینید که آنها معمولاً در شکل و شمایل کلیشه‌ای قرار نمی گیرند. برای مثال، بیش از ۵۰ درصد مدیران عامل شرکت‌های فوری چون ۲۵۰۰ در کالج نمراتی در حد (ج) می گرفتند. اما ۷۵ درصد رؤسای جمهوری آمریکا در کلاس‌های درس خود اشخاص متوسط بودند و بیش از ۵۰ درصد کارفرمایان ملتون حتی کالج را تمام نکردند. چگونه است که اشخاص عادی می توانستند به موفقیت‌های بزرگ برسند؟ جواب را باید در شور و اشتیاق پیدا کنید. چیزی نیست! یعنی توانایی و پشتی که برای اکنون به چهار حقیقت دربارهٔ شور و اشتیاق توجه کنید و ببینید که برای یک رهبر خای شور و اشتیاق را بگیرد.

شما به عنوان رهبر چه می توانید بکنند:

و محصلت و فراست، تبحر و هوش و شور و اشتیاق است که حرف اول عوامل دیگر توجه می شود، اما در این میان شور و اشتیاق است که حرف اول را می زنند. دیوید سارنوف معتقد است کسی نمی تواند موفق باشد، مگر اینکه دارای این سه مورد باشد.

راه رسیدن به خواسته اشتیاق و اشتیاق است.
 اگر چیزی را با تمام وجود بخواهید، اراده دستایی به آن را پیدا می‌کنید. تنها
 دست ماسه اراده سوخت در اشتیاق می‌گیرد. اشتیاق در حکم سوخت ماسه است.
 چیزی جای اشتیاق را نمی‌گیرد. اشتیاق در حکم سوخت ماسه است.
 دست پیدا می‌کند.»

سقراط جواب داد: «عالی است! وقتی دانش را به اندازه هوا بخواهی، به آن
 گرفته خواهی. هوا می‌خواهم.»
 فیلسوف بزرگ پرسید: «چه می‌خواهی؟» مرد جوان در حالی که نفسش
 تکرار تکرار چند تکرار بعد از نگاه داشت. بعد از چند تکرار
 آب برد و این کمی بیشتر بر او را زبر آب نگاه داشت. بعد از
 مرد جوان گفت: «من دنبال دانش می‌گردم.» سقراط بار دیگر بر او را زبر
 خواسته بود تکرار کند.
 فرو برد. وقتی سقراط سر مرد را رها کرد تا نفسی بکشد، از او خواست آنچه را
 آب سر او را زبر او ۳۰ ثانیه مدت به مدد و به مدد سقراط مرد
 «ای سقراط بزرگ! آمدم تا چیزی از تو بیاموزم.»
 می‌گویند روزی جوان بی‌اشتیاق و دل‌مردم‌ای به نزد سقراط رفت و گفت:
 ۲. اشتیاق، اراده شما را تقویت می‌کند

موفقیت شما افزایش می‌یابد.
 هرچه اشتیاق شما فروزان‌تر باشد، میل شما بیشتر است و امکان
 زیادی بر خود دارد. این مطلبی است که در هر زمینه‌ای مصداق دارد.
 هر کس که بخواهد زندگی‌اش را بالا ببرد، از حد متوسط است، از میل و اشتیاق
 لوتو کینگ برای برآوردن و مساوات، و میل کتیز برای تکنولوژی.

[illegible]

နိဂုံး အစဉ်တွင်

شور و شوق ندارد، موفق تر ظاهر می شود.

۴. پند کی زندگی «ممکن» ماند، را ند «جبر ممکن» جبر است یا قیاس و شوری

می‌دهد. می‌افزاید که اگر به مولد نری و مولد نری را در اختیار بگیرد، به انسان محصل نری و به انسان محصل نری بگوید که اینها را از دست من دور کن، به او چه سودی خواهد بود؟

۴. دیو، یجتر، اسپتلی و سپور

1. William James

2. David Brinkley

ژورنالست تلویزیونی

- دیوید برینکلی^۲

پایه‌های محکمی بر زمین می‌نهد.

با تکه آجرهایی که دیگران به سمتش پرتاب کرده‌اند،

انسان موفق کسی است که

روانشناس

- ویلیام جیمز^۱

زندگیشان را تغییر دهند.

انسان‌ها می‌توانند با تغییر دادن نگرش ذهنی خود،

بزرگترین کشف نسل من این است که

اگر معتقد باشید که می‌توانید، حتماً می‌توانید.

نگرش مثبت:

هده اشاعه موضوع، به اتيه، جابو ادكي، زندكي، كارشناسي، ديت لي، ویتس دیتس

۲. نگرش شما اعمال شما را مشخص می سازد

[illegible]

است، انتخابی موضوعی موضوعی ۱. نگارش

معنای مثبتی بودن اطلاعات بیشتر به دست آید، به موضوعات زیر فکر کنید:

از آنکه برای می‌دهد، قرار تحت تمام را شما با شکران دیگران در خروجی طرز
مثبت ضرورت دارد. این نه تنها سطح رضایت شما را مشخص می‌سازد، بلکه
چشم‌انداز مثبتی دارند. اگر می‌خواهید رهبری مؤثر شوید، داشتن نگارش
همواره موفق هستند، دقت کنید، می‌بینید که آنها همیشه در زندگی خود
مختلج تا این اندازه به موفقیت برسد. اگر به آنها که در حرفه‌های مختلف

اگر ادیسون تا این اندازه شگفتی مثبتی نبود، هرگز نمی‌توانست به عنوان

موسیٰ

معنادار او را و خانه بدوشی می سازد.»
 که بر داشت ما را از واقعیت مخدوش می سازد... ماده مخدری است که شخص
 است و ما و تریه ترین کارهاست... نوعی معلولیت یا بیماری احساسی ذاتی است
 احتمالاً از شرم یک از شریفترین احساسات انسانی است. اما ترحم به خود احتمالاً
 و «دلسوزی و بی نویسد:»^۲ می نویسد «محراب»^۳ زمینی و محرابی در کتاب
 یوحنا پترسون^۴

۴. حفظ یک نگرش آسان تر از باز یافتن آن است

ادیسون به عمد سعی داشت این روحیه را به دیگران انتقال دهد.
 کارکنانش الهام می بخشید که آنقدر به کارشان ادامه دهند تا آن را تمام کنند.
 اشتیاقی که داشت به تنها سوخت مورد نیاز او را تکمیل می کرد، بلکه به
 و اگر به زندگی ادیسون نگاه کنید، متوجه می شوید که نگریش مثبت و
 اما این را بدانید که همواره اشخاصی از نوع خودتان را به خود جلب می کنید.
 هم. حالت انتظار دارند که کارکنانی خوب و مطلوب داشته باشند، حیرت می کنند.
 این با این می گذارند و با این من پیوسته از کسانی که نگریش ضعیفی را به نمایش

۳. کارکنان شما آینه نگرش شما هستند

مشخص می سازد.
 را رفتار شما و رفاه شما را
 خلق یعنی نگرش می شود. نگرش نگرش
 است که «برنده بودن ارتباطی با استعداد و بهره سطح بالا ندارد.

• جود را با جود تقییه کنید. اگر تاکنون جود را از انگیزه های مثبت

حقیقتیں ۱۵

مکتبہ کتب خانہ دار العلوم دیوبند

منه وکے پیستہ ناستی صفت

اما این ذهنی است که بهترین راه را به او ج خود می‌سازد. برای مثال به وقتیکه به یک قهرمان ورزشی نگاه می‌کنید، استعداد عالی او را می‌بینید.

نمونه موردی

- باشد و به عنوان یادآور آن را روی دیوار اتاقتان نصب کنید.
- شما داشته باشید. شما هم چیزهای را ببینید که اثر مثبتی بر شما داشته باشد. شما هم چیزهای را ببینید که اثر مثبتی بر شما داشته باشد. شما هم چیزهای را ببینید که اثر مثبتی بر شما داشته باشد.
- **روی دیوار برای خودتان یادداشت بگذارید.** همه ما برای اینکه

- شما کمک می‌کند تا به انگارهای از اندیشه مثبت برسید.
- به دستابی پیدا کنید، در نظر بگیرید. انگارهای از موفقیت‌های مثبت به دستابی پیدا کنید، در نظر بگیرید. انگارهای از موفقیت‌های مثبت به دستابی پیدا کنید، در نظر بگیرید.
- **همه روزه هدفی را تعیین کنید.** بعضی‌ها می‌گویند که

مثبت‌اندیشان ملحق شوید.

«غذای مناسب به خورد خود بدهید، می‌توانید به جمع بیشتر می‌توانید نگرش خود را تغییر دهید. اما اگر عادت کنید که بخورید، با نگرش خود توجه کنید. هرچه منفی تر باشید، با نگرش خود توجه کنید. هرچه منفی تر باشید، با نگرش خود توجه کنید.

به تغذیه کنید. کتاب‌هایی بخوانید که به شما نگرش مثبت بدهد.

تینیس باز مشهوری مانند کریس اورت^۱ توجه کنید. او یکی از بزرگترین ورزشکاران جهان است. او در مدت هفده سال ورزش قهرمانی و در طول تاریخ طولانی در زنان ورزش قهرمانی حتی یکبار در ردیف کمتر از ۴ قرار نگرفت. او می گوید: «تفاوت میان ورزشکاران خوب و ورزشکاران عالی را نگرش ذهنی رقم می زنند. اگر ذهن قدرتمندی داشته باشید، می توانید به آنچه می خواهید برسید.»

جان فوستر دالسی^۱
وزیر کشور سابق آمریکا

معیار این است که آیا این مسئله را سال قبل هم داشتید یا خیر.
معیار موافقت کلنجار رفتن با مسئله‌ای دشوار نیست،

- جان ماکسول

مسئله‌ای در حد و حدود خود را جستجو می‌کند.
به آن می‌پردازند، ارزیابی کنید. هر رهبر
می‌تواند رهبران را با توجه به مسائلی که

به حال خود رها کنید.
نمی‌توانید مسائل خود را به شکل مسئله

حل مسئله:

تاجری شهریستانی که می‌توانست

سالم والتون^۱، مؤسس مال‌مارت^۲ را با اسم‌های مختلفی خطاب کرده‌اند که از جمله می‌توان به دشمن دیرینک و دشمن دشمنان^۳ شهرستانی آمریکا و دشمن دشمنان^۴ خرده‌پا اشاره کرد. در زمان رشد و شکوفایی مال‌مارت و استارت، بستاری از مؤسسات و فروشگاه‌های کوچک خود را از دست دادند. واقعیت این است که تاجری از تاجران^۵ خردپای خدایان اصلی بود و تنها توفیق با دیگران در این بود که او رهبری شایسته بود که به جای کنایه کشیدن از فعالیت و قابلیت، به حل و فصل مشکلات می‌پرداخت.

سالم والتون در کینگ‌فیشِر^۶ اوکلاهوما^۷ به دنیا آمد و در مستوری^۸ بزرگ شد. وی رهبری را در دنیستار^۹ به نمایش گذاشت. او کاپیتان تیم فوینال^{۱۰} مدرسه‌اش بود و تیمش را به مقام قهرمانی رساند. او کمی دیرتر با تیم بسکتبال مدرسه همین کار را کرد. والتون بعد از فارغ‌التحصیل شدن از کالج و چند سال کار کردن، در جنگ جهانی دوم در ارتش خدمت کرد. پس از خروج از ارتش، در حرفه مورد علاقه خود به عنوان خردفروشی شروع به فعالیت کرد. او به اتفاق زنی شهر کوچک بنتون ویل^{۱۱} را کازیناس^{۱۲} برای محل زندگی انتخاب کردند. در اینجا بود که آنها فروشگاه والتون فوینال و فریو^{۱۳} را بنا نهادند.

1. Sam Walton
2. Wal-Mart
3. Kingfisher
4. Oklahoma
5. Missouri
6. Bentonville
7. Arkansas

پیشی دارند، بدانند که به دردسر می افتند. حکایتی درباره دربار دبیوید در پیشی بینی می کنند. هر کس فرض را بر این بگذارد که مسرعه و راحتی در را از آنجایی که بروز مسئله امری اجتناب پذیر است، رهبران خوب آنها را

۱. مسائل را پیش بینی می کنند

ویرگی را به نمایش می گذارند:

هیچ راهی که از توانمندی فراوان برای حل مسئله برخوردارند، این پنج

رویه و روشی که، کنترل کنیم.

مردم در تبادلی هستیم و سوم اینکه نمی توانیم موقعیتهای را که با آن

با، دوم، می کنیم زندگی و پیچیدگی از تنوع و تنوع، ما در دنیای

سری مسائل دست و پنجه نرم کند. بروز مسئله به سه دلیل قابل اجتناب

هر رهبری در هر حوزه که فعالیت کند به حال باید با یک

والتون با خلاقیت تمام مسائلش را از میان برداشد.

رقم می زنند. در حالی که سایر خرده فروشان از رقابت گله و شکایت داشتند

می کنند. این یکی از ویژگی هایی است که تفاوت میان بزرگان و بزرگان را

رهبران مؤثری مانند سام والتون همیشه در برابر چالش های کمتر است

موشکاف

خرده فروش آمریکایی شد.

ایالت آمریکا و مکزیک تأسیس کرده بود. سام والتون تبدیل به بزرگترین

وقتی والتون در سال ۱۹۹۲ میلادی شرکت پیش از ۱۷۰۰۰ فروشگاه در ۴۲

۲. آنها حقیقت را می پذیرند

[illegible]

تجربہ کر کے دیکھو کہ کیا یہ مسئلہ حل ہوتا ہے یا نہیں؟

خبر تیسویں

အဘိုးအဘွား

[illegible]

နုရဝါရံ

از جنبه‌ای از هر شما از هر «فکر» گوید: می‌گویند، نویسنده، ماتئو داماز، خرج

تہذیب کی زندگی کے لیے

برطرف می‌شود و شما از آنها مطالب مفیدی می‌آموزید.

کار تبحر لازم را دارند، همکاری کنید. این‌گونه نقطه ضعف شما کار تبحر لازم را دارند، همکاری کنید. این‌گونه نقطه ضعف شما

این کار تبحر لازم را دارند، همکاری کنید. این‌گونه نقطه ضعف شما

• دوروبری‌های مسائل حل قابلیت با افرادی را از میان بردارد

۵. بهترین راه حل را به کار نگیرید.

۴. با ستا سازی ذهنی راه حل های مختلف را پیدا کنید.

۳. از گروه همکاری بخواهید همه زوایا را بررسی کنند.

۲. بپسندید دیگران در این زمینه چه کرده اند.

۱. برای پیدا کردن مسئله اصلی به اندازه کافی وقت صرف کنید.

رونده و گردند. به توصیه های زیر عمل کنید:

دشواری رونده و هستند که نمی دانند چگونه می توانند با این مسائل

• به شیوه های روشمند عمل کنید. بعضی ها از آن جهت در حل مسائل با

میان بگذارید. می توانید از تجربیات او به سود خود استفاده کنید.

در رهبری که در زمینه حل مسئله از مهارت کافی برخوردار است، در

شوند، پیدا کنید. چند راه حل برای آنها در نظر بگیرید و بعد موضوع را

می توانی تجربه بیشتری کسب کرد. مشکلاتی را که باید حل و فصل

شخصاً به جستجوی آنها بروید. تنها در صورتی که با مسائل

• دنبال مشکل نگردید. اگر به حال از مسائل گریزان بودهاید، اکنون

نمونه موردی

چنین تونی^۱ با شکست دادن جک دمپسی^۲ قهرمان بوکس سنگین‌وزن هر جهان شد. اما اغلب مردم نمی‌دانند وقتی تونی بوکس‌بازی را شروع کرد، هر دو دسته‌ای که برای او اتفاق افتاده هرگز نخواهد توانست به مقام قهرمانی جهان برسد. اما این حادثه او را متوقف نکرد. او با سعی و درایتی که از خود نشان داد، یکی از ماهرترین بوکسورهای تاریخ شد. هرگز به دیگران اجازه ندهید با گذاشتن موانع دست‌وپاگیر راه رسیدن به رویاهای قشنگتان را سد کنند.

- جان ماکسول -

برای آنها مهم بود که چقدر تو چه دار بد.
مهم نیست که چقدر می دانند،
مهم مردم مهم این است که چقدر تو چه دار بد.

رئیس جمهور آمریکا
- تیودور روزولت -

چگونه با دیگران مدارا کنیم.
مهم ترین رکن موفقیت این است که بدانیم

اگر شما با دیگران رابطه خوبی داشته باشید.
آنها هم با شما رابطه خوبی خواهند داشت.

روابط:

اشخاص را یک جور و یک نوع در نظر نگیرید. ران نیکولز^۱ متخصص و اشخاصی که هر کس به اقتضای خصوصیات و تفاوت‌های فردی او برخورد کنید و تک تک افراد نکته مهمی در موفقیت رابطه با اشخاص است. به عبارت دیگر، دیگر افراد صحبت کنند. توانایی توجه کردن، درک کردن و برقراری ارتباط با رعایت این واقعیت‌ها، رهبر باید بتواند با مردم به عنوان جدای از

خواهان موفقیت هستند، بنابراین به آنها کمک کنید تا پیروز بشوند.

از لحاظ عاطفی کم می‌آورند، بنابراین آنها را تشویق کنید.

خودخواه هستند، از این رو ابتدا به نیازهای آنها برسید.

نیازمند راهنمایی هستند، این را از آنها بپرسید.

فردی بهتری می‌خواهند، بنابراین به آنها امید بدهید.

تعریف کنید.

آنها دوست دارند احساس خاص بودن بکنند. بنابراین صمیمانه از آنها

ووجه مشترکی دارند:

این مهم توجه داشته باشید که همه اشخاص، از رهبران گرفته تا پیروان، به یک می‌کنند و چه فکر می‌کنند و وقتی با دیگران کار می‌کنند، به اولین ویژگی یک رهبر منطقی، درک این مطلب است که دیگران چه

۱. ذهنی یک رهبر را داشته باشید — دیگران را درک کنید

برای بهتر کردن روابط خود اقدامات زیر را انجام دهید:

راه دستیابی

رابطه‌های شما ضعیف است، رهبری شما همیشه آسیب‌پذیر خواهد بود. خود چه می‌گویید؟ آیا می‌توانید روابط خود را حفظ کنید؟ اگر مهارت‌های می‌آیند؟ آیا می‌توانید با هر نوع آدمی کنار بیایید؟ درباره تعاملات بلندمدت مهارت‌های افرادی که در چه حد است؟ آیا شما با غریبه‌ها به خوبی کنار

به این موضوع فکر کنید

می‌گیرید. اینگونه اساسی رابطه بهتری میان شما و دیگران فراهم می‌گردد. که به جای گرفتن از اشخاص به آنها چیزی بدهید مورد احترام قرار به رهبری بها می‌دهند که منافع آنها را تأمین کند. اگر توجه شما به این باشد تمدن‌دارانی که نمی‌توان برای آنها جایگزین پیدا کرد، انسان‌ها هستند. مردم به اینکه اینها دست بده داشته باشند، دست بگیر دارند. آنها متوجه نیستند که استخوان‌های سازمان‌هاست که استخوان‌های آنها از درون پوسیده‌اند. آنها به او روی کورتز^۱، مدیر جنرال موتورز^۲ می‌گویند: «صنعت انباشته از دست رهبری را بسوی دیگران دراز کنید — به اشخاص کمک کنید

سایر انسان‌ها خلق می‌شوند.»

لحاظ زندگی روزانه، از یک چیز مطمئن هستیم و آن اینکه انسان‌ها به خاطر

- [illegible]

- جان ماکسول

رهبر می‌تواند همه چیز را از دست بدهد، جز مسئولیت نهایی را.

سر دبیر مجله سیمون و شاستر^۲

- مایکل کوردا

تو انانی قبول مسئولیت است.

هر موقعیت شایان توجهی مسئول قبول مسئولیت است،

می‌توان گفت کیفیت که همه افراد موفق از آن بهره دارند،

نمی‌توانید دیگران را رهبری کنید.

اگر وارد گود نشوید،

مسئولیت:

1. Alamo
3. William Travis
5. Jim Bowie
6. Antonio Lopez de Santa Anna
4. Davy Crockett
2. San Antonio

و او آخر فوریه چند هزار سرباز مکزیکي به فرماندهی آنتونیو لویز دو سانتا آنا^۱ به محاصره درآوردند. وقتی

در اواخر فوریه چند هزار سرباز مکزیکي به فرماندهی آنتونیو لویز دو سانتا آنا^۱ به محاصره درآوردند. وقتی

در اواخر فوریه چند هزار سرباز مکزیکي به فرماندهی آنتونیو لویز دو سانتا آنا^۱ به محاصره درآوردند. وقتی

در اواخر فوریه چند هزار سرباز مکزیکي به فرماندهی آنتونیو لویز دو سانتا آنا^۱ به محاصره درآوردند. وقتی

۱. گشت به آلامو

در جنگ با مکرکی‌ها شد. دو ماه بعد، تگراس به استیلا رسید.

با آنکه شورشیان در این جنگ شکست خوردند، نبرد آلامو نقطه عطفی

۱۴۰۰ یسوع مسیح ۱۱۱۱

خطوط دشمن گذشت، به همراه رزمایش پیوست. همراه با آنها جنگید و همراه اما احساس مسئولیت او بیش از اندازه زیاد بود. او با اسب به آلا مو برگشت، از ما بر سر خیمه بونهایم چه مدتی بونهایم می توانست راهی را بگذرد و ببرد.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۸۳۴ مارچ تا رجب در بستند. در توبه را مولانا، انان، اولا و روز سنا را بستند. به مدت ۱۱

ارٹش مکزیک بہ قلعہ یوریش پردہ پاشیان آن جنگ حتی مکزیک از ۱۸۳۰

سورشی خانی سالام بدر بنبرد - هر چند آنها توانستند ۴۰۰۰ مکزیک را

॥

ز جوانی ر تگراسی مرد مراهی شد، تگراسی شد، جنگ مشخص شد، وقتی قطعی وقت

[illegible][illegible]

اندرو کارنگی^۱ -
کارخانه دار

نمی توانند رهبر بزرگی شود.
و همه اقتضات را به حساب خود بگذارند،
کسی که می خواهد همه کارها را خودش انجام دهد

- جان ماکسول

اگر به مردم محتاج باشید، نمی توانید آنها را رهبری کنید.

نیافت و شایستگی هرگز جبران عدم امنیت را نمی کند

امنیت خاطر:

پناهی به نخست‌وزیری انگلیس برگزیده شد.

مارگارت تاچر عنوان زن آهنین را به خود اختصاص داد و در سه دوره خویش را حفظ کرد.

پیش گرفت. اما به رغم همه انتقادات، او بر باورهای خود ایستاد و احترام به فالکلند شرکت کرد و در برابر اتحاد شوروی سیاست محافظه کارانه را در بخش خصوصی سپرد، از نفوذ اتحادیه‌های کاریگری کاست، در جنگ جزایر به صنایع دولتی را به

انگلیس شریع کرد.

تاریخ نخست‌وزیران زن در تاریخ عنوان نخستین نخست‌وزیر زن در تاریخ جای نگذاشت. او به سختی کار و تلاش کرد و کم‌کم احترام مردم را به خود کم‌محبوب‌ترین زن بریتانیا معرفی شد. اما این انتقاد روی تأثیر بی‌دست آورد. در زمان تصدی وزارت آموزش و علوم، او به عنوان دولت در دوره‌های مختلفی که سمت‌های مختلفی را در دولت عزم راسخ و شایستگی او سبب شد که سبب شد

بنایش، خودت تصمیم بگیر.»

تأثیر تحت تأثیر این توصیه پذیرش بود، که گفته بود: «دنیا را و جمعیت هم جزئی‌های خود مأمور می‌شد تا با مخالفان به مناظره بپردازد. شاید خانم اعضای پارلمان به مجلس رفت. او که سخنرانی ماهر بود، اغلب از سوی زیادی رشتگی بود که مردان به آن گرایش داشتند. تأثیر به عنوان یکی از حدود ۱۹۵۹ تاچر به فعالیت سیاسی روی آورد، که این هم تا حدود

تمام کرد و به عنوان متخصص امور مالیاتی مشغول به کار شد.

- کمک بگیرید. اگر نمی‌توانید به تنهایی بر احساس عدم امنیت خود غلبه کنید، از متخصصان مربوطه کمک بگیرید. به کمک یک مشاور

قرار می‌گیرید. این را امتحان کنید.

- افتخار و اعتبار را به دیگران بدهید. شاید ناور نگیرد اما اگر همکاران شما به خاطر موفقیتی که گروه شما به دست آورده است، تشویق شوند و موفقیت به پای آنها نوشته شود، شما در شرایط بسیار بهتری

از جمع‌آوری اطلاعات دربارۀ آنها فکر کنید.

- خودتان را بشناسید. اگر شما شخصیتی هستید که خودآگاهی خوبی ندارید، وقت کنید و خودتان را بشناسید. به کمک آزمونها، شخصیت‌های مشاهیر، فلورانس لیتاور^۲ یا آزمونها، شما را به شما که نفرین چندین از چندین کنید. از آرزوهای خود، بخواهید که سه استعداد و سه نقطه ضعف بزرگ شما را نام ببرند. وقتی جواب‌هایشان را می‌شنوید، حالت تدافعی به خود نگیرید. پس

صورت دهید:

برای بهبود بخشیدن به احساس امنیت خاطر خود، اقدامات زیر را

راه‌دستیانی

مانع از آن شود که شما و توانمندی‌هایتان فاصله بیفتند.
 بفرق‌اری ارتباط با دیگران است.» اجازه ندهید عدم احساس امنیت خاطر
 بکشد. او می‌گوید: «کنار نیامدن با خود یکی از مهم‌ترین معضلات انسان‌ها در
 کرد تصویر کاملی از تمدن مدرن را در کتاب پر حجم کمدی انسانی به تصویر
 بالزاک، رمان‌نویس فرانسوی، به طبیعت انسان توجه داشت و سعی

نمونه موردی

به کارکنان شما کمک می‌کند.

خوب به ریشه‌های مسایل خود پی ببرید. این کار نه تنها به شما، بلکه

نویسنده

- جان فاستر^۱

کسی که بر منشی خود مسلط نباشد، به خودش تعلق ندارد.
او به کسانی تعلق دارد که او را در بند می‌کشند.

- الاطون

اولین و بالاترین پیروزی غلبه بر خویشی است.

اولین کسی که او را رهبری می‌کنید، خودتان هستید

نظم و انضباط شخصی:

و ورزشکاران می‌خواست که بیست بار به سرعت مسافت ۴۰ یاردی تا بالای دینرستان از دینرستان افتاد. در پایان هر تمرین، چارلز دینرستان^۲ مربی دینرستان از می‌توانی در تسلط او بر فتح تپه‌ها جستجو نمود که او این بار در دوران مسافرتی توانمندی را می‌توانی در تمرینات فشرده آماده‌ی جسمانی را

می‌سازد. در دنیای فوتبال حرفه‌ای نظیر او پیدا نمی‌شود. شخصی است که با هر روز تلاش می‌کند و با تمرین منظم خود را آماده شخصی است. او هر روز تلاش می‌کند و با تمرین منظم خود را آماده و انضباط به قله‌های افتخار رسانیده است. عامل مهم موفقیت او نظم و انضباط و کسی به پای او رسیده باشد. اما این آمارهای جسمانی او نیست که وی را آمریکایی می‌گویند، می‌گویند: «فکر نمی‌کنم به لحاظ توانمندی‌های فیزیکی تاکنون از ورزشکارانی انتظار دارد، داراست. بیل والاش^۳، مربی سرشناس فوتبال فیزیکی او از استعداد قابل ملاحظه‌ای برخوردار است. او آنچه را که یک مربی لحاظ می‌کنند، می‌گویند که او کلاً طبیعی است. به لحاظ کسانی که او را می‌شناسند، می‌گویند که او کلاً طبیعی است. به لحاظ

زمن به رکورد دست یافته است. او یکی از بهترین توپ‌گیران فوتبال آمریکایی است و در این دست واقعیت است که او این به رایجی حال این می‌شوند. با این حال، تاریخ‌های تاریخ می‌رسند و اینها کمتر شمار کسانی است که خود به خود به این شمار شمار شده است. از آنجا که شمارش اینها کمتر است، راه رسیدن به این شمار شمار شده است. شمارش اینها کمتر است، راه رسیدن به این شمار شمار شده است.

فایده‌های

شده و توانسته بود در همان فصل از بازی‌های خود را به مسابقه برسانند. نام این احتمال را مستحب او را محتمل خوانند مانند جراحی خونیال فونیک بازیکن تیمها یک زمان تا آن بود. خراجت برداشت، همه معتقد بودند که او تا آخر فصل قادر به بازی نخواهد شدیدی است که او رعایت می‌کند. وقتی در ۳۱ اوت سال ۱۹۶۷ رانیویشی نظام و انضباط حتی در یک مسابقه حضور نداشته باشد و این نشانه نظم و انضباط قبل از حادثه آستیدینگی رانو، تا به حال اتفاق نیفتاده بود که در ۱۹ فصل رانی اخیراً در حریفه مانع سخت دیگری را پشت سر گذاشته است.

است که تفاوت بازرگانی خوبی و بازرگانی عالی را رقم می‌زند.»

بازری فوئیتال فعالیت می‌نمود به تمام ۱۲ ماه سال است. این همان چیزی است که برای رانندگی از بازرگانی بزرگ فوئیتال امریکایی در مورد دروغ می‌گوید: «برای رانندگی

جود ادامه می‌دهد، او از ساعت ۷ صبح تا ظهر تمرین می‌کند.
سایر ورزشکاران به ماهگتری و استراحت می‌پردازند، رایس به تمرینات
بیشتری انجام می‌دهد، حتی در فصل‌های خراج از مسابقه و استراحت که
رایس مشهور است که سوازی تمریناتی که مربی معتبرین یعنی تمرینات
میرود» از این رو به زمتن بازگشت و بقیه تمرین را ادامه داد.

[illegible]

تیسرا حصہ چوتھا باب ۱۶

[illegible]

متبرعہ محمد علی شاہ صاحب جوہر ۱۰/۱۶

د: کتابت عملی زیر توجہ است، بہ اسی پیشرو با تہ داری

اگر می‌خواهید تبدیل به رهبری شوید که نظم و انضباط شخصی برای او ایستعداد او بدون کاربرد نظم و انضباط شخصی راه به جایی نمی‌برد. این نظم و ترتیب به جایی نمی‌رسد و رهبر قدر هم با استعداد باشد، خری رایسی نمونه کامل نظم و انضباط شخصی است. کسی که بدون

موسیقی

زبانوی زبانه و بهر جهت مدتی بود که توانسته بود^۱ او و دو دوستش بازرگانی را در ده ماه و نیمه انجام دادند.

به برنامه هفته قبل خود توجه کنید. چه بخشی از زمان خود را به فعالیت‌های منظم اختصاص دادید؟ آیا اقدامی برای بهبود و بهینه‌سازی خود انجام دادید؟ آیا اقدامی کردید که سلامتی شما را بیشتر کند؟ آیا بخشی از درآمد خود را پس‌انداز کردید؟ اگر این کارها را نکردید، احتمالاً از نظم و انضباط خود را

[illegible]

درستی است.

[illegible]

၁။ ကံ ကျစ်လျစ် နှစ်ဆ ရလှူပေးရန်

کنید. اجازه ندهید هیچ عاملی شما را متوقف سازد.

در دید دلتی موجه و درست است، سعی کنید راه حلی برای آن پیدا کنید. احساسی اگر حتی بگذارید. بگذارید. آنها را کنار بگذارید. حتی اگر احساس بعد از مدتی برنماید، بگذارید. از روی آنها بخواهید و مطابق این برنامه رفتار نمایید، مکتوب کنید. از روی آنها بخواهید و بپذیرید. می‌کنید نمی‌توانید

- **عذر و بهانه را کنار بگذارید. همه دلایل را کنار بگذارید.**

فهرست خود را از نو بخواهید.

ببینید. در روزهای که احساس می‌کنید علاقه‌ای به این کار ندارید، بعد از این نوشته را در جایی قرار دهید که بتوانید همه‌روزه آن را عمل کردن به نظم و انضباطی که هم‌اکنون فهرست کرده‌اید، چیست.

- **دلیل را فهرست کنید. وقتی صرف کنید و توضیح دهید که برای**

ترتیب در کار روزانه شما گنجینه شود.

نظم و ترتیب خاصی دارید یا نه؟ برنامهای دارید که این نظم و ترتیب را یادداشت کنید. ببینید برای تحقیق اینها باید از چه زندگانی شما از اولویت بیشتری برخوردارند. دو یا سه مورد را انتخاب کنید.

- **اولویتهای خود را مشخص سازید. ببینید کدام یک از بخشهای**

برای بهتر کردن نظم و انضباط شخصی خود اقدامات زیر را انجام دهید:

راه دستیابی

باید پیروان خود را بیش از سمت و مقام خود
دوست بدارید.
- جان ماکسول -

«بوجین هانگ، نویسنده»
رو هر بهایی را که لازم باشد، می‌پردازند.
از این خدمت‌اندا و در اندیشه شکر و جلال شخصی نیستند. از این
تحت تأثیر قرار دادن دیگران نیست. رهبران واقعی شیفته
و به علائق آنها رسیدگی می‌کند و با این حال به فکر محبوبیت و
رهبر واقعی خدمتگزار است، به مردم خدمت می‌کند.

برای اینکه پیشرفت کنید،
دیگران را مقدم بشمارید

خدمتگزارى:

شوارکشف معتقد بود که می‌توان این سرباز را بخواب داد و حتی کاری کرد که او ناپشی دهد. دست از هم را بکشید که این سرباز بیدار می‌گردد، این

متن: گداخته شد و گداخته شد.

سند. مخبر متین از انجمن در آن روز سرانجام از یک ۱۹۸۰ مارس ۲۸ در

به توانست حال این بادشاه و فرار وی بدی در شرایط بدی کشش شوال
مقدار زیاده از شمار تلفات بتر و هوشی بکاهد. هرگاه سربازی روی مین
مقدار زیاده از شمار تلفات بتر و هوشی بکاهد. هرگاه سربازی روی مین
مقدار زیاده از شمار تلفات بتر و هوشی بکاهد. هرگاه سربازی روی مین

۱۰. کجاستی بنیاد جود

های توانایی فارس خلیج جنگ در توانست که بتواند کشف شود که نور من شواست که جنگ خلیج فارس توانایی های

زمین میزبان

ناتوانند، باید بداند، باطنش را بشناسد، باید بداند که می‌تواند از راه‌های مادی جامعه باشد؟ اگر جوانان چنین باشند، وقتی به خدمتگزاری فکر می‌کنید، آیا بنظر آنان می‌رسد که خدمتگزار

موشکافی

می‌توانست انضام دهد این بود که جوان سرپازی را بخت دهد. خدمتگزاری ارزانی کنیم، در آن روز تنها کاری که او به عنوان یک رهبر سلحشوری نشان داد من فکر می‌کنم بهتر از هر مفهومی بتوانیم کار او را کار کرد. آنروز شوارتس کپیفت کرد اقدامی قهرمانی بود. او از خود میدان مین خارج کردند. آنها به کمک گروه مهندسی توانستند این سرباز و سایر سربازان را از دست گرفت و مانع از حرکت او شد. او توانست که این سرباز را بخت با شوارتس کپیفت ۲۴۰ پوندی که زمانی کشتی گیر بود، آن مجروح را محکم با

انگاری هزار سال طول کشید.»

دست‌هایم نگه‌دارم، تا وقتی خودم را به سرباز مجروح رساندم، نگذارم، زانوانم به قدری می‌لرزیدند که مجبور شدم آنها را با به زمین خیره شده بودم تا اگر برآمدگی مینی را دیدم یا روی آن می‌توانم به راه افتادم، به آرامی و کندی قدم برداشتم.

زمینه می‌نویسد:

سرباز مجروح برود و او را از تقلا و حرکت بیندازد. شوارتس کپیفت در این بود که آرام بگیرد و تنها کاری که شوارتس کپیفت باید کرد آن بود که به

خداستگار را از احساس امنیت خوبی برخوردار است. کسی که فکر می‌کند

۲. از اطمینان برای خداستگاری برخوردار است

باشید و بدانید که خواسته‌های آنها مهم است.

لازمه این کار این است که از نیازهای دیگران آگاه شوید، آماده کمک به آنها
اولین نشانه خداستگاری این است که دیگران را بر خود مقدم بشمارید.

۱. دیگران را بر خود مقدم می‌شمارد

خداستگار کسی است که:

اما چگونه می‌توان روحیه خداستگاری را در خود ایجاد کرد؟ رهبر

به دیگران خدمت کند.

تخصیص بدهید. بهترین رهبران کسانی هستند که به جای خود می‌خواهند

خداستگاری هست یا نیست، می‌توانید وجود این خصیله را در رهبران نیز

همانطور که به راحتی تشخیص می‌دهید که یک کارمند معمولی اهل

اعتقاد ندارد.

با دوستش تلفنی درددل می‌کند، از جمله کسانی هستند که به خداستگاری

بدی را به نمایش می‌گذارد و منشی یا کارمندی که جلوی شمای ارباب رجوع

یک مؤسسه دولتی، کارسوزی که به هنگام دریافت سفارش غذایی شما رفتار

بخش خدمات دیدماید که به خداستگاری اعتقادی ندارند. کارمند بی ادب

خداستگاری موضوعی در ارتباط با نگرش است. شما حتماً کسانی را در

که سخت در اشتباه هستید. خداستگاری ارتباطی با مقام و منصب ندارد.

است که به جای خدمت به دیگران، دیگران به شما خدمت کنند، بدانید که شما این را از او را می خواهید و می خواهید که دیگران میل به تبعیت از او را

شاید؟ یا انگیزه و میل شما آن است که به دیگران خدمت کنید؟
چه موقعیتی قرار دارد؟ آیا می خواهید به خاطر مزایای احتمالی رهبر
در وقت موضوع خدمت به دیگران مطرح می شود، دل شما کجاست و در

به این موضوع فکر کنید

دیگران خدمت کنند.

به سستی دارد. به همین دلیل است که رهبران به شدت علاقه مندند که به
را عشق تأمین می کند. میزان نفوذ شما به عمق توجه و علاقه شما به دیگران
خدمتگزار بودن از سطره جویی یا تکبر انگیزه نمی گیرند، بلکه سوخت آن

۵. از روی عشق خدمت می کند

خدمت کند.

دیگر که می کرد. او فقط انسانی بود که می خواست به انسان های دیگر
شواکتس کیف به میدان متین قدم گذاشت، درجه و مقام آخرین موضوعی بود
رهبران خدمتگزار به مقام و منصب نمی اندیشیدند. وقتی کلان نور من

۴. درگیر مقام و موقعیت خود نیست

مناسب بدون هیچ چشمداشتی در رفع آن نیاز می کوشند.

- مطالع گردید. بعد وقتی به خانه برگشتید، بنشینید برای برخی از آنها
 آن را یاد بگیرید. سعی کنید از نیازها، امثال و خواسته‌های دیگران
 به هر کسی که ملاقات می‌کنید، دقیق شوید. اگر اسم او را نمی‌دانید،
 خود کاری صورت دهید، با آنها قاطع شوید و خودمادی تر حرف بزنید.
 زن. این کار می‌خواهد با تنی چند از مشتریان، همکاران یا کارکنان
 • **بها بزرگوار با مردم چشم و پیشو کنید.** این حرفی بود که پدرم به من

شما بزرگوارند، شروع کنید.

- در حق دیگران محبت و لطف کردید، کی بود؟ با کسانی که از همه به
 • **کارهای کوچکی که از دستشان برمی آید، انجام بدهید.** آخرین کاری که

برای تقویت روحیه خدمتگزاری در خود کارهای زیر را صورت دهید:

راه دستیابی

۱- از راه خودتان نیرومند، به دیگران خدمت کنید.

۲- کنید.

۳- برای پیشرفت خود نقشی ایفای کنید، به سود دیگران ریسک

۴- به دیگران فرمان ندهید، به حرف‌هایشان گوش بدهید.

گوش بدهید:

برای خودتان مشکل می‌خرید. اگر در این موقعیت هستید، به نصایح زیر

می‌خواهید خوشبخت خواهید شد که راه خدمتگزاران را آموخته باشید. اگر می‌خواهید واقع‌گرا باشید، شما به شمان در میان کسانی که اینکار را انجام می‌دهند، اما یک می‌کشید. آلبرت شواتزبرگ مدبرانه می‌گوید: «نمی‌دانم چه سرنوشتی انتظارتان را

نمونه موردی

- می‌دانید خدمت کنید تا این خصوصیت ملکه ذهنیتان بشود.
- خودتان، به مؤسساتی که می‌شناسید و به هر جایی که صلاح باشد، به شرواع کنید. به این است که آستین بالا بزنید و خدمتگزاران را شرواع کنید. به ندار، بهترین کاری که برای تغییر دادن این موقعیت می‌توانید بکنید
- **دست‌به‌کار شوید.** اگر روحیه خدمتگزاران در زندگی شما وجود

چه کاری از دستتان برمی‌آید که انجام بدهید.

وقتی همه چیز را دانستید، باز هم بیاموزید.
این مهم است.
- جان وودن^۳
مری بسکینال

جوالد مکگینیس^۱ -
رئیس و مدیر عامل شرکت رسیپرونیکس^۲
و پیشرفت خود ادامه می‌دهید.
بخوانید و گوش بدهید. این گونه به یادگیری
به اندازه ده برابر زمانی که حرف می‌زنید،
برای ادامه رهبری، به یادگیری ادامه دهید.

آموزش پذیری:

اگر چایلیش پس از رسیدن به شهرت به خاطر غرور از یادگیری دست
شناسایی کردند. امروزه بسیاری از فیلم‌های او شاهکار به حساب می‌آیند.
می‌کرد در حد بهترین‌ها بود. به مرور او را به عنوان نابغه‌ای در دنیای کم‌دی
که می‌شد و بالندگی او را به لحاظ اقتصادی قدرتمند کرد. هر کاری که

«بقتند»

خندیدند، از خود می‌پرسم کجای این صحنه باعث شد مردم به خنده
آن حرکت را برای همیشه کنار می‌گذارم و اگر مردم به صحنه‌ای
حاضران به صحنه‌ای که به نظر خنده‌دار است، نمی‌خندند،
می‌کنم بنیمم مردم به کدام صحنه‌ها نمی‌خندند. وقتی شمارگیری
«وقتی یکی از فیلم‌هایم روی پرده به نمایش درآمد، دقت

چایلیش در جریان یک مصاحبه گفت:

هنرمند جهان بود، به وضع موجودش رضایت نمی‌داد.
کامل شدن تلاشی می‌کرد. حتی وقتی بزرگترین بازیگر و پرآوازه‌ترین
جملگی ناشی از آموزش‌پذیری او بودند. او پیوسته در جهت رشد، یادگیری و
راز موفقیت چایلیش استعداد و میل و انگیزه در او بود. اما این ویژگی‌ها
سال از سن او می‌گذشت.

۲۹ و تمند، مشهور و قدرتمندترین فیلمساز دنیا شد. در این زمان تنها
کاری حیرت‌انگیز زد و توانست قمارداری یک میلیون دلاری ببندد. او
بعد، او هفته‌ای ۱۲۵۰ دلار حقوق می‌گرفت. بعد در سال ۱۹۱۸ دست به

مفتی:

خود را حفظ کنید.

اگر می‌خواهید سازمان شما رشد کند، باید آموزشی بنویسید و فراگیر کنید

میں نے

[illegible]

چه دلیلی دارد که بپوشی از این جواب؟

موسیٰ

بنیان گذاری کرد که هنوز هم به فعالیت خود ادامه می دهد.

سیدنا محمد بن عبد اللہ

راه بقطره را، «بلندترین فاصله میان دو نقطه را» می گویند. دورانی دورانی ناسی منی دوست

۳. فکر میان پر زدن را از ذهنیتان دور کنید

၇၂၇ ဗြဟ္မာ

مشکل دیگری است که موفق شدن اغلب آموزش پذیری را با مشکل

[illegible]

دارد. موفقیت دارد. در پیشه و ریشه اغلب انبیا نبودن بود. اموزش پندش نبودن بود. غالب اینهاست که

بعضی‌ها به اشتباه گمان می‌کنند اگر بتوانند هدف را تحقیق بخشند، دیگر نیازی به رشد ندارند. این مطلبی است که در موضوعات مختلف صدق می‌کند:

اما هبران مؤثر نمی‌توانند این گونه فکر کنند. روزی که فکر کنند به حد اکثر توانمندی خود رسیده‌اند، روز سقوط آنهاست. ری کر ای می گوید:

«تا زمانی که هنوز هستید، رشد کنید، اما به محض آنکه رسیدید، می‌پوشید.»

۱. قیام کیلئے ضروری ہتھیار

به چشمم به می‌گریزی^۴ زندهای اوهای روستاهای دور و درجه بوده و در زمان که روستاهای افتاده افتاده بود: «اگر از محمولی که برداشت

နတ်ကလေးများနဲ့အတူ

ရတနာပျံ့နှံ့စေရန်

«کسی که اشتباه نکند، پیشرفت نمی‌کند.»
تدی روزی گفت:

متبني، اكي، ١٩٦٨، هينچي، ج. ٥.

«تبیان و تفسیر»

موسون^۲ می گوید: «در آرای هر چیزی که به دست آوری را از دست
بیاورد، مطلب مهم مغرور باشی، هم مطالب بیاورد.
آلبرت هیتلر^۱ می گوید: «بزرگترین اشتباه در زندگی، ترس از اشتباه کردن
توجه داشته باشید اگر همچنان یاد بگیریم باید چمان اشتباه هم نکنیم.
شرط آموزش پذیرایی این است که بدانید همه چیز را نمی دانید. در ضمن

٤٠: ١٢٦٩

تاف هدمن^۱ گاوناز که سه بار قهرمان جهان شد، آخرین پیروزی خود را جشن گرفت. او به دنور^۲ رفت تا فصل جدیدی را شروع کند. او می‌گوید: «برای گاو مهم نیست که من قبل سال چه کرده‌ام.» در هر شرایطی که هستید، اگر می‌خواهید سال آینده قهرمان شوید، امروز مطلب جدیدی بیاموزید.

نمونه موردی

- تخصصی دارید، مانع از آن می‌شود که از یادگیری غفلت کنید.
- رهبری بخوانید. افزایش یادگیری در زمینه‌ای که پیشاپیش در آن
- از نقاط قوت خود درس بیاموزید. سالی ۴ تا ۱۲ کتاب در زمینه

کنید، چالش‌های جدید را به بخشی از زندگی خود تبدیل سازید.

مدیر عامل سابق کارخانجات پپسی و کلمپتون آیل^۳
- جان اسکولی^۲

میتنند. می بینند، پیدا کنند، تحقق
آینده از آن کسانی است که امکانات را

- جان ماکسول

و نه موقعیتی که دارد.
به آرمان‌ها نیش ناشی از اشتیاق اوست
شجاعت یک رهبر بزرگ برای تحقق بخشیدن

تینها آنچه را که می بینند، می توانید اندازه بگیرید

دورنمای ذهنی^۱:

الهام درباره ایده‌های بزرگ از کجا می‌آید؟ از توجه به آنچه مؤثر واقع

ندای ناخشنود

نشأت نگیرد، نمی‌توانید به آن تحقیق ببخشید.

روایتی فرو می‌روید؟ اگر آنچه را که در زندگی دنبال می‌کنید از میل درون چه دارید؟ در چه مأموریت زندگی خود را شناسایی کرده‌اید؟ در دل خود چه دارید؟ در چه آتیا همانطور که قبلاً گفتیم دورنمای ذهنی از درون شروع می‌شود. آیا

ندای درون

بندید.

معنی دارد باید شنونده خوبی باشید. باید به عقاید و آرای متعددی گوش داد دورنمای ذهنی از کجا نشأت می‌گیرد؟ برای یافتن دورنمای ذهنی

به این موضوع فکر کنید

سوی شما سرازیر خواهد شد.»

به ستار مهم و تقریباً دست‌نیافتنی است. خواهید دید که ستار موفقیت به کاری که باید بکنید این است که به اشخاص بگویید این دورنمای ذهنی آن از خود نشان می‌دهند. ادوین لند، مؤسس پاولا وید^۲، می‌گوید: «اولین دورنمای ذهنی هر چه خالشی تر باشد، افراد تلاش بیشتری برای تحقیق

خود خیر نداشته باشید.

توانمندی بالقوه از توانمندی بالفعل، ممکن است از نکرده‌ایده؟ اگر نکرده‌اید، چه تو جی خواهی کرد؟ این توانمندی‌های شما اطلاع دارد. آیا به فراسوی خود و به فراسوی زندگی‌تان در تمامه از همه باارزش‌تر باید بای خدای خداوند نیز مشهود باشد. تنها خداوند است که از همه خود و خوب و توانمندی‌های خود محدود کنید. در یک دورنمای ذهنی بگردد، نباید با آنکه واقعیتی است که دورنمای ذهنی باید از درون نشان بگردد، نباید

ندای عالم‌ها

دورنمای ذهنی‌تان به شما کمک کند؟

خود پیدا کنید. آیا مشاوره‌ای دارید که در پرداخت کردن و صیقل دادن می‌خواهید برای راهنمایی کنید، مرشد و راهنمایی برای می‌خواهید دیدگان را به سوی تعالی هدایت کنید، مرشد و راهنمایی برای از لحاظ مهارت‌های رهبری از شما پیش‌تر نیز احتیاج دارید. اگر که تحقیق پیدا کنید، به یک تیم احتیاج دارید. اما به توصیه‌های خوب کسانی که کسی به تنهایی نمی‌تواند موفق شود. برای اینکه این دورنمای ذهنی‌تان

ندای موفق

تغییر در سبک باشد.

بپایان خود را عوض کنید؟ هیچ رهبر بزرگی در تاریخ وجود ندارد که با مهم‌ترین عوامل برای رسیدن به دورنمای ذهنی است. آیا می‌خواهید دنیا را نمی‌شود یا موفق از کار در نمی‌آید. ناراضی از شرایط حاضر یکی از

.....چه اشکاتان را درمی آورده؟

دلالتی در پاره آن چه گواه می دهد.

نداده اید در چند هفته یا چند ماه آینده به آن فکر کنید و ببینید که

- به دنبال روح رنجید. اگر کار زیادی روی ذهنی خود صورت

آن را تعقیب کنید.

زندگی تان را وقف تحقق آن کنید؟ اگر جواب مثبت است با تمام وجود

شما قیاس می شود. سپس به این فکر کنید که آیا ارزش آن را دارد که

نوشته های شما را بکنید. با نوشتن، اندیشه شما

- متکوب کنید. اگر به دورنمای ذهنی خود فکر کرده اید، اما هرگز آن را

زیاد این دورنما در زندگی جاری شما است.

است؟ اگر بتوانند دورنمای ذهنی شما را توضیح بدهند، با احتمال

کلیدی صحبت کنید و بپرسید به نظر آنها دورنمای ذهنی شما کدام

اشخاص کلیدی و مطرح از جمله همسر، دوست نزدیک و کارکنان

ببینید تا چه اندازه در راستای تحقق آن حرکت می کنید. با چند نفر

- خودتان را بسنجید. اگر تاکنون به دورنمای ذهنی زندگیتان فکر کرده اید،

برای کردن دورنمای ذهنی خود اقدامات زیر را انجام دهید:

راه دستیابی

می‌بینید؟ چه می‌کنید، چه می‌فکر خود خود و خلاق اعمال می‌توانست آن را بر پرده ذهنی خود ببیند، هیچ بود. او می‌خواست در دورانی که هدف بلند پروازانه و شجاعانه‌ای اما این در مقایسه با تصویر بزرگتری که جهان که هستند، بتواند کوکا کولا را به قیمت ۵ سنت خریداری کنند. چه کوکا کولا بود. او در آن زمان می‌خواست همه آمریکاییان در هر نقطه‌ای از آنجا که کارخانه در فاصله سال‌های ۱۹۲۳ و ۱۹۵۵، رابرت وودراف^۱، رئیس

نمونه موردی

مشاور دربار شاهان صحبت کنند. مخصوص اطلاعات لازم را کشف کردند، آنها را بنویسید و با یک مرشد یا رئیس در این وقت؟ و وقتی که داشتند وجود می‌تواند و ندارد، اما وجود که چیست؟ در ضمن ببینید دوست دارید چه عواملی در دنیای پیرامون شما تغییر

..... چه عاملی به شما انرژی می‌بخشد؟

..... چه عاملی شما را در روز و می‌فرود می‌برد؟

باشید. موفق است. هنری رموز رفتی و فرا رفتی و فراموش کردی و فراموش کردی و فراموش کردی.

باشید، راه تیرا شدن به مردم علامت می‌دهد. هنری به راه تیرا شدن به مردم علامت می‌دهد.

همیشه شکر می‌کنید.

باشید که به طور منظم کتاب بخوانید، به نواها را آموزش دهید و در

راه از گاهی مطالعه کنید تا پیشرفت خود را از نواها را آموزش دهید و در

می‌خواهم شما را تشویق کنم که در راه هنری خود رشد کنید. این کتاب

بتوانید در مسیر رشد و ترقی گام بردارید.

می‌شوند، بهر هر داری کرده باشید. هدف این است که به مدد این مطالب

باشید. امیدوارم از بخش «راه‌های دستیابی» که نوعی تمرین محسوب

امیدوارم از ۲۱ ویژگی مهم هنری که در این کتاب خواندید لذت برده

نتیجه

است.

ماکسول تاکنون بیش از ۳۰ کتاب به رشته تحریر درآورده
هندوستان تقویت توانمندی‌های بالقوه رهبری است. جان
ماکسول بنیانگذار مؤسسات و نهادهای مختلفی است که
می‌گیرند.

سازمان‌های ورزشی از توهمه‌های جان ماکسول بهره‌گرفته و
سخنرانی می‌کند. مؤسسه فوچون ۵۰۰ و بسیاری از نهادهای
مدیریت و رهبری است. او همه ساله برای صدها هزار نفر
جان ماکسول یکی از بزرگترین متخصصان آمریکایی در زمینه

در باره نوین‌سازی